

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RENATA SCHLICKMANN

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
IONICS INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO**

Florianópolis

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RENATA SCHLICKMANN

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
IONICS INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado  
a disciplina de Estágio Supervisionado como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
bacharel em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez  
Dalmau, Dr.

Florianópolis

2011

RENATA SCHLICKMANN

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
IONICS INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de Novembro de 2011.

---

Prof. Gerson Rizzati Junior, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Professores Avaliadores:**

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª. Eloise Helena Livramento Dellagnelo  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª. Joana Stelzer  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha família que sempre me apoiou, me deu suporte e amor incondicionalmente.

## RESUMO

SCHLICKMANN, Renata. **Treinamento e Desenvolvimento**: um estudo de caso na empresa IONICS Informática e Automação. 2011. 85 p. Trabalho de conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Para garantir eficiência e eficácia em suas atividades, as organizações têm buscado capacitar seus colaboradores, com a elaboração de programas de Treinamento e Desenvolvimento que abrangem uma visão sistêmica das necessidades e buscam a criação e manutenção de competências importantes para o crescimento da organização e para o seu diferencial competitivo. Neste contexto, este trabalho foi desenvolvido a partir da realização de um estudo de caso sobre Treinamento e Desenvolvimento na empresa IONICS Informática e Automação, uma empresa do ramo tecnológico que desenvolve softwares e hardwares de gestão para automação de postos de combustíveis e frotas. O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os programas de Treinamento e Desenvolvimento para funcionários e agentes técnicos realizados pela IONICS. Sendo assim, este trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso, o qual possui caráter descritivo e, quanto a sua abordagem é classificado como qualitativo. Os dados primários foram coletados através de entrevista semi-estruturada com alguns gestores de áreas que sentem a influência direta do treinamento no desempenho dos seus setores e observação participante. Já os dados secundários foram coletados a partir de pesquisas bibliográficas e análise documental da empresa. E, por fim, a análise foi realizada com o estabelecimento de ligações entre as informações obtidas nas entrevistas e na observação participante, relacionando estas ligações com a teoria. Onde, a partir desta análise de dados vinculados à teoria, foi possível identificar os pontos fortes e fracos dos programas de treinamento realizados pela empresa e, assim, sugerir considerações aos pontos críticos para que os programas atinjam a efetividade ideal para organização.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento, Competências, IONICS Informática e Automação.

## ABSTRACT

SCHLICKMANN, Renata. **Traning and Development:** a case study in IONICS Informática e Automação. 2011. 85 p. Training conclusion work. Graduation in Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

For to improve your efficiency in your activities, the organizations have found for to capacity your employers with training and development programs and they have a systemic vision of necessities and found the creation and maintenance of important competence for growth of organization and the competition. In this context, this work was developed for study case about training and development in corporation Ionics Informatica e Automação Ltda, this is a technology company and make softwares and hardwares for gas station and fleet. The purpose this study to consist in analysis the training and development programs for employers and technique agent made in IONCS. So, this assignment to make true since a case study and have a description character and the approach is qualitative. The first information went collected in a interview structured with bosses in some areas and they feel the direct influence of training in the performance in their sections and observation. Already the second information went collected in bibliographic research and in documental analysis of company. Finally, the analysis went to come true with union between information in interviews and participation observe, linking these unions with the theory. That analysis of information linked with theory went possible to identify the strong and weak points in the trainings made of company and to advice considerations about critical points for the programs will be ideal effective for organization.

**Keywords:** Training and Development, Competence, IONICS Informática e Automação.

*“O comportamento de uma empresa depende muito mais do desempenho dos homens que a compõem do que da excelência de seus manuais ou de sua organização”*

*(HÉLIO BELTRÃO)*

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> - Diferenças entre a estratégia tradicional e a competitiva .....	21
<b>Tabela 2</b> - Exemplo de avaliação de reação.....	46
<b>Tabela 3</b> - Tabela de Conhecimento e Habilidades a serem desenvolvidas .....	66



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Pressões pela criação de novas competências .....	20
<b>Figura 2</b> - Etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento .....	23
<b>Figura 3</b> - Avaliação das necessidades de treinamento .....	26
<b>Figura 4</b> - Princípios de aprendizagem .....	34
<b>Figura 5</b> - Organograma da empresa IONICS.....	56
<b>Figura 6</b> - Itens que compõem o Kit dos treinandos.....	61
<b>Figura 7</b> - Programação de Treinamento .....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	17
2.2 ETAPAS DE UM TREINAMENTO .....	23
<b>2.2.1 Diagnóstico/Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Planejamento e Execução do Treinamento .....</b>	<b>28</b>
2.2.2.1 Objetivos Instrucionais .....	30
2.2.2.2 Prontidão e Motivação dos Treinandos .....	31
2.2.2.3 Princípios de Aprendizagem.....	33
2.2.2.4 Características dos Instrutores .....	38
<b>2.2.3 Tipos de Treinamento .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4 Avaliação do Treinamento.....</b>	<b>43</b>
2.2.4.1 Tipos de Avaliação .....	45
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	50
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	51
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	52
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	53
<b>4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA IONICS .....</b>	<b>55</b>
4.1 SOBRE A IONICS.....	55
4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO IONICS.....	58
<b>4.2.1 Treinamento dos Agentes Técnicos.....</b>	<b>59</b>

4.2.1.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento dos Agentes Técnicos .....	59
4.2.1.2 Planejamento e Execução do Treinamento dos Agentes Técnicos .....	60
4.2.1.3 Avaliação do Treinamento dos Agentes Técnicos .....	63
<b>4.2.2 Treinamento dos Funcionários.....</b>	<b>64</b>
4.2.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento dos Funcionários.....	64
4.2.2.2 Planejamento e Execução do Treinamento dos Funcionários .....	66
4.2.2.3 Avaliação do Treinamento dos Funcionários .....	68
<b>4.2.3 Pontos Positivos e Negativos dos Programas de Treinamento .....</b>	<b>69</b>
4.2.3.1 Pontos Positivos.....	69
4.2.3.2 Pontos Negativos .....	70
<b>4.2.4 Considerações para Melhoria dos Programas de Treinamento.....</b>	<b>73</b>
4.2.4.1 Agentes Técnicos.....	74
4.2.4.1 Funcionários .....	75
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>79</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a contextualização do tema referente à pesquisa, bem como a apresentação do problema abordado, o objetivo geral e os específicos, a justificativa para a realização do mesmo e a estrutura contemplada no presente trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Em um mundo mutável e competitivo com uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. (CHIAVENATO, 2010) Estes fatores, juntamente com a constante intensificação da competição, das mudanças tecnológicas e da busca de aumento da produtividade, fazem com que as empresas aumentem suas demandas de qualificações dos funcionários, pois precisam ter pessoas capacitadas e competentes para criarem diferenciais competitivos mesmo num mundo com mudanças tão constantes. (ROBBINS, 2002)

Por isso, é ideal que a organização se preocupe em aperfeiçoar o conhecimento dos seus funcionários, pois como afirma Beltrão (Apud LACOMBE, 2005), o desempenho de uma empresa depende muito mais dos homens que a compõem do que da excelência de seus manuais ou de sua organização.

E, para alcançar um alto nível de competências pessoais, a empresa deve possuir um processo de treinamento eficaz, visto que, conforme completa Robbins (2002, p. 469), “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Dentro deste contexto, percebe-se a importância do treinamento como ferramenta para capacitar as pessoas em seus cargos, mantendo e criando competências essenciais para o bom desempenho da organização. E, para melhor exemplificar tal importância, este estudo foi realizado na empresa IONICS, onde o treinamento é ferramenta muito importante para o desempenho organizacional.

A IONICS é uma empresa que atua no ramo tecnológico, desenvolvendo soluções integradas de software e hardware para gestão de abastecimento de postos comerciais e de frotas. Foi iniciada em 1987 na incubadora IET – Incubadora Empresarial Tecnológica – em

Florianópolis. Hoje a sede da IONICS está situada no bairro Pantanal em Florianópolis, Santa Catarina, porém a empresa comercializa suas soluções para postos e frotas de todo o Brasil.

O contato direto com o cliente é realizado, principalmente, por agentes técnicos credenciados à empresa, que são responsáveis por promover as vendas, realizar as instalações dos produtos, bem como suas configurações e, também, dar assistência em campo quando o cliente solicitar.

A empresa conta hoje com, aproximadamente, 90 funcionários diretos e 270 agentes técnicos credenciados que trabalham exclusivamente com produtos IONICS. Dentre estes 90 funcionários diretos, muitos estão alocados em setores como o de desenvolvimento de software, de hardware, engenharia, comercial, suporte, escritório de projetos, que lidam diretamente com os produtos e precisam entendê-los a fundo, seja para desenvolvimento, venda, ou apenas para sanar as dúvidas dos clientes.

Os agentes técnicos, por sua vez, também possuem uma responsabilidade muito grande sobre os produtos. Pois, conforme colocado, a maioria dos clientes IONICS ficam afastados da empresa, e, por isso, são eles que promovem a venda dos produtos e realizam a instalação e suporte direto após realizada a compra.

Sendo assim, percebe-se que é necessário o domínio integral dos produtos IONICS por parte de todos os agentes técnicos e de grande parte dos funcionários diretos e, é por isso, que são realizados treinamentos na empresa com a finalidade de capacitar e preparar seus colaboradores para lidar com os seus produtos.

Assim sendo, a pesquisa na empresa IONICS tem o intuito de analisar o processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários e agentes técnicos, identificar seus pontos positivos e negativos, a fim de constatar se esta sendo um programa eficaz, o que resultou no seguinte problema de pesquisa: **Como são realizados os programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários e agentes técnicos na empresa IONICS?**

E, para responder a essa questão central, estabeleceram-se os propósitos do trabalho, divididos em objetivo geral e objetivos específicos, que serão apresentados a seguir.

## 1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam esta pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objeto geral do presente estudo consiste em analisar os programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários e agentes técnicos da empresa IONICS.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

A fim de alcançar o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer os programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários e agentes técnicos da empresa IONICS;
- b) Identificar fatores que interferem e fatores que maximizam a efetividade dos treinamentos realizados com os funcionários e agentes técnicos da empresa IONICS;
- c) Propor ações para maximizar a efetividade dos programas de treinamento realizados com os funcionários e agentes técnicos da empresa IONICS.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Num mundo onde acontecem mudanças constantes, onde a cobrança por desenvolvimento é intensificada, onde as novidades se tornam obsoletas em questão de dias, o conhecimento passa a ser a ferramenta de vantagem competitiva mais segura às organizações. Com isso, passou-se a valorizar, cada vez mais, a capacidade de se administrar as competências intelectuais de uma pessoa, a fim de canalizá-las para a criação de produtos e serviços com diferencial num mundo em evolução constante e rápida.

Uma forma de se alcançar as competências desejadas nos recursos humanos de uma organização e de fortalecê-las é a utilizando mecanismos para motivação e incentivo à criação

das competências essenciais destes profissionais para o alcance dos objetivos da organização e de inovação.

Sendo assim é neste ponto que a gestão de pessoas ou de recursos humanos tem maior influência, pois tem a função de coordenar os esforços das pessoas e a sua cooperação, a fim de alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais.

Com a finalidade de motivar e incentivar a criação de competências no seu capital intelectual, a fim de que atendam as necessidades demandadas pela organização, a contínua inovação e aprimoramento dos produtos e serviços ofertados, para garantir o bom desempenho da mesma e também garantir vantagem competitiva, a gestão de pessoas propõe a elaboração de programas de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento auxiliam na melhoria e na criação de competências para o alcance real dos objetivos da empresa e, também, para o desenvolvimento pessoal dos funcionários, motivando-os ao crescimento e, consequentemente, gerando maior desempenho e dedicação dos mesmos.

Considerando estes fatores, o tema Treinamento e Desenvolvimento foi escolhido para a realização do presente trabalho com o propósito de ampliar e desenvolver os conhecimentos sobre tal através de referenciais teóricos e de aplicação prática.

Para a aplicação prática deste estudo, foi escolhida a empresa IONICS Informática e Automação, que fabrica automação para postos de abastecimento comerciais e para controle de abastecimento de frotas, onde serão analisados os programas de Treinamento e Desenvolvimento para agentes técnicos e funcionários realizados pela mesma.

Sendo assim, Roesch, Becker e Mello (1999) afirmam que um trabalho deve se justificar através de sua importância, oportunidade e viabilidade. A importância é justificada ao se recorrer aos objetivos do trabalho onde se propõe avaliar. A oportunidade se caracteriza pelas mudanças em todo ambiente organizacional, pelas novas tecnologias e técnicas gerenciais, ou pelos vários meios de se alcançar um objetivo. E, a viabilidade pode ser justificada por fatores relacionados à complexidade, custo e acesso as informações.

Neste sentido, então, pode-se dizer que a importância do presente trabalho é justificada, primeiramente, por possibilitar um conhecimento maior do tema abordado, visto a sua grande evidencia na área de recursos humanos, e, também, pelo fato de ser um estudo onde há levantamento de dados, análise, e conclusão voltada a melhoria dos programas de Treinamento e Desenvolvimento realizados pela empresa, de tal forma a possibilitar que a IONICS tenha programas de treinamento bem elaborados e que atendam as reais necessidades da organização e de seus parceiros.

Já a viabilidade deste estudo pode ser caracterizada pela quantidade de informações disponíveis sobre o assunto abordado, pelo período de realização do trabalho possibilitar a coleta de informações dentro do prazo, e, pelo baixo custo de recursos financeiros a serem despendidos.

E, também, o trabalho pode ser considerado oportuno, uma vez que a autora faz parte do quadro de funcionários da empresa, facilitando o acesso as informações e documentos necessários para a realização do mesmo. E, além disto, a empresa IONICS Informática e Automação se apresentar receptiva a proposta do trabalho e disposta a colaborar com os dados e as informações necessárias, visto a importância de um programa de Treinamento e Desenvolvimento sólido e focado em seus objetivos, tanto para os agentes técnicos quanto aos funcionários.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho consiste, basicamente, em 4 capítulos. Sendo o primeiro deles referente à introdução, onde se apresenta a contextualização do tema do estudo, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa e esta estrutura de trabalho, que indica os temas abordados em cada capítulo.

O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico utilizado, onde são contemplados os conceitos estudados que dizem respeito ao processo de treinamento e desenvolvimento, desde o levantamento de necessidades de treinamento até a avaliação do programa.

O terceiro capítulo, por sua vez, corresponde à metodologia adotada para a realização da pesquisa. Nela são abordados tópicos como o tipo de estudo, o universo e a amostragem, as técnicas de coleta e análise de dados, bem como, as limitações do estudo.

O capítulo quatro aborda o estudo de caso ao qual se destina a presente pesquisa, apresentando os dados e informações coletados através das entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores das áreas que sentem a influência direta da eficácia do treinamento no desempenho de sua equipe, bem os dados coletados a partir de observação participante, incluindo a discussão e a análise dos mesmos.

E, por fim, correspondendo ao último capítulo do trabalho, são apresentadas as considerações finais a respeito do problema de pesquisa e do alcance dos objetivos propostos.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo serão expostos os conceitos estudados e necessários para a compreensão do tema proposto neste projeto, que é a análise do processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários e agentes técnicos da empresa IONICS. Assim, abaixo serão explorados os temas referentes ao o que é treinamento, quais os tipos de treinamento, como avaliá-lo e outros.

### **2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Alguns fatores como a evolução da ciência e da tecnologia, a demanda cada vez maior por informações e comunicações em tempo real, aumento da ambigüidade e da incerteza, vem pressionando as empresas para a capacitação de seus funcionários, a fim de alinhar suas capacidades com os objetivos da empresa e visando ter uma equipe preparada para alcançar a excelência nos produtos e serviços oferecidos e, assim, possuir diferencial competitivo junto aos concorrentes. (BOOG, 2006)

Pessoas capacitadas e com conhecimento alinhado aos objetivos da organização trazem as empresas maiores retorno, e, visando à adequação das capacidades de seus colaboradores, as empresas vêm apostando muito nos programas de treinamento e desenvolvimento para isto, pois, conforme coloca Marras (2009, p. 145-146), o treinamento “produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.”

Este conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, caracteriza as competências de um profissional, aquilo que ele adquiriu e acumulou durante sua trajetória pessoal e profissional. (MARRAS, 2009). Sendo assim, é no CHA que se encontram as necessidades de treinamento de cada indivíduo.

Conforme colocam Bohlander, Snell e Shermann (2005), muitos profissionais, ao ingressarem em uma organização, já possuem grande parte dos CHAs exigidos para a realização das tarefas pertinentes ao seu cargo. Já outros, podem ter uma necessidade maior de desenvolvimento de seus CHAs para conseguirem assumir com precisão às suas novas

atividades. No entanto, a maioria dos funcionários necessitará de algum tipo de treinamento no trabalho para se adequar às novas regras e manter um bom desempenho.

Spector (2010, p. 245) completa afirmando que, “Ao aceitar um emprego em uma grande organização, é certo que você passará por algum tipo de treinamento formal. Mesmo pessoas com nível universitário necessitam de instruções adicionais para realizar a maior parte dos trabalhos”

Visto isso, percebe-se que, independente da capacitação do profissional, dificilmente ele estará com o perfil completamente adequado para assumir um novo cargo em uma organização, ou seja, alguma adequação de competência, por menor que seja, será necessária. E hoje, as organizações visam adquirir competências nos profissionais, que se encaixem aos seus objetivos, e que proporcionam vantagens competitivas perante aos seus concorrentes. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

Por isso, há uma necessidade de desenvolver as pessoas como um todo – em seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes – fato que influencia na visão sobre o treinamento. Ele deixou de ser, apenas, uma ferramenta para adequar as pessoas em seus cargos para o alcance dos objetivos da organização, como é na visão tradicional. Hoje, o que se procura são processos desenvolvedores de competências para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras e possam contribuir no desenvolvimento da organização. (GIL, 2001)

E, para que haja confiabilidade no processo de treinamento, “as organizações carecem de estudos que reflitam a dinâmica organizacional em seus pontos de relevância e em suas limitações, combinados com as necessidades individuais ou de grupos.” Boog (1980, p. 45)

Sendo assim, para se tornar eficaz e gerar um retorno positivo à organização, o treinamento, segundo Spector (2010), deve ser realizado tanto para funcionários novos, como para antigos. Aos novos, ele ensinará o que deve ser feito no trabalho, já aos antigos, ele terá o papel de mantê-los atualizados às mudanças que ocorrem, para que o conhecimento organizacional não fique defasado.

Partindo do princípio que o treinamento deve ser um processo contínuo e bem estruturado, percebe-se que o enfoque da maioria dos treinamentos de hoje é sistêmico, ou seja, incorporam as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento e vão além de um treinamento de pessoal, passando a envolver componentes que os aproximam do processo educativo, o qual consegue abranger maiores áreas de conhecimentos. (GIL, 2001)

Pois, conforme coloca Gil (2001, p. 123), “é necessário oferecer às pessoas a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para

aprimorar seus conhecimentos e, como consequência, se tornem melhores naquilo que fazem”. Esta afirmação demonstra a intenção clara da visão sistêmica sobre os treinamentos e porque ela está sendo a mais utilizada atualmente.

Sendo assim, a visão sistêmica está mais em foco pelas organizações atuais, pois, segundo Gil (2001), elas perceberam que o capital humano é seu maior diferencial competitivo e, por isso, os programas de treinamentos estão considerando, cada vez mais, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem, entre outros.

Neste mesmo sentido, Milkovich e Boudreau (2000, p. 340) afirmam que

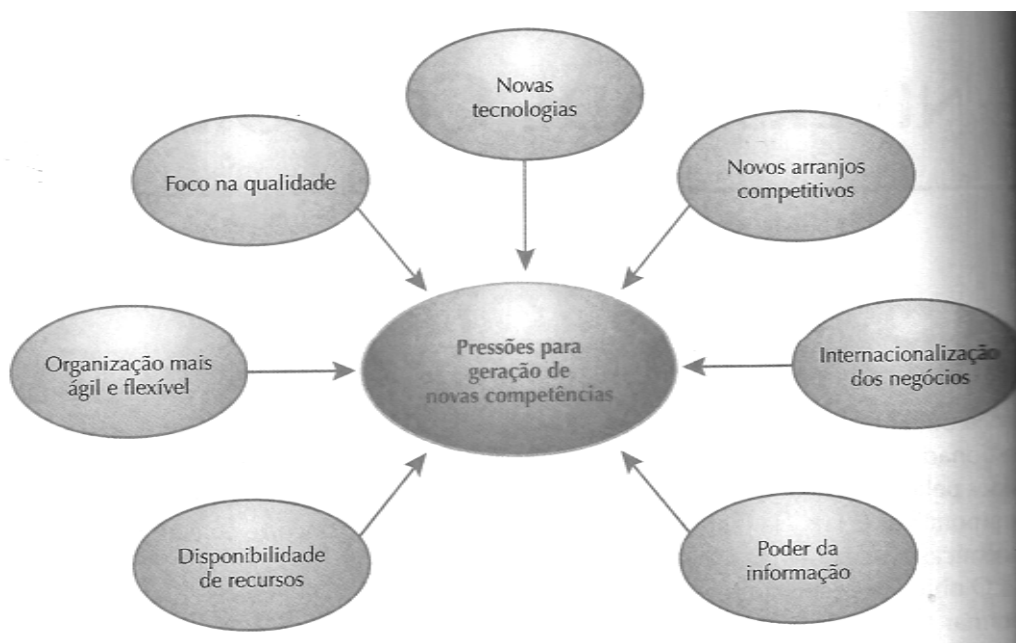
existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Isto porque, segundo Robbins (2002), a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão exigindo que as empresas invistam na qualificação dos seus funcionários e busquem um programa de treinamento mais abrangente e completo como os da abordagem sistêmica.

Para Godoy, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), o ponto que impulsionou esta necessidade, por parte das empresas, em contarem com funcionários que possuam competências, não apenas para lidar com as novas mudanças, mas também para entendê-las e, com isso, gerarem resultados nos negócios da empresa, é:

As tecnologias de informação e de produção, o foco na qualidade, a crescente demanda por recursos escassos, a flexibilização e o achatamento das estruturas organizacionais e a terceirização tiveram uma evolução rápida, como resposta à crescente competitividade dos mercados nacionais e internacionais de produtos e serviços. (GODOY, HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008, p. 260)

Esta afirmação pode ser representada pela Figura 1 a seguir:



**Figura 1** - Pressões pela criação de novas competências

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli (apud GODOY; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, 260)

A Figura 1 mostra algumas pressões que exigem aos profissionais e a empresa a reciclagem de conhecimento e a criação de novas competências para que haja um bom desempenho e o maior crescimento da organização, reafirmando a necessidade de programas de treinamento mais completos, conforme abordado pela visão sistêmica.

No mesmo sentido, a Tabela 1 confirma e complementa o que já foi visto e proporciona uma boa visão das diferenças existentes entre estratégia tradicional de treinamentos e a estratégia competitiva – sistêmica –, a qual está tomando maior espaço nos ambientes organizacionais atuais.

Área de Treinamento e Desenvolvimento	
Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
<b>Missão</b>	
Educar pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
<b>Objetivos</b>	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance
Centro de custos	Centro de lucros

Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Estratégias	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

**Tabela 1** - Diferenças entre a estratégia tradicional e a competitiva.

Fonte: MCV, Instituto; RH, Guia (2010)

A tabela acima mostra claramente as diferenças da visão tradicional para a visão competitiva do treinamento, ou também chamada de visão sistêmica. Hoje, a maioria das empresas adota a estratégia competitiva, pois assim não encaram o treinamento como um custo, e sim como um investimento com possibilidades reais de lucro.

Esta sensação de investimento e não de prejuízo que mostra a tabela, se dá porque, segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005), o treinamento sistêmico, que envolve as etapas de: avaliação das necessidades; projeto do programa; implementação e avaliação do treinamento; gera impacto máximo no desempenho individual e organizacional. Pois, conforme a tabela acima e, também, como afirmam Bohlander, Snell e Shermann (2005), é uma abordagem que se preocupa com diversas variáveis, assim como as características da pessoa a ser treinada, para a definição da forma do treinamento, e não apenas com a organização ou com o que a concorrência está aplicando.

O resultado da visão sistêmica, esta visão ampla do todo a ser abordado, não apenas do assunto ou das atividades rotineiras do cargo, é este demonstrado na tabela: mais dinamismo nas aulas, maior preocupação com o método de ensino, foco na melhoria do resultado final e, conseqüentemente, retorno do investimento que é feito no treinamento.

Deve-se apenas deixar claro, que esta não é uma mudança geral. Muitas organizações ainda não perceberam que podem usar o treinamento a seu favor e continuam encarando-o da forma tradicional, o que acaba por desgastar a empresa e seus funcionários por custar muito tempo e dinheiro para ambos.

E que, apesar da mudança na visão de treinamento e de ele ser visto como fonte de grandes e essenciais melhorias para as organizações, muitas vezes ele não é capaz de, sozinho, solucionar todos os problemas existentes. Nesse sentido, mesmo se adotando uma estratégia como essa e depositando nela a expectativa de expressivas melhorias, Boog (1980, p. 43) coloca que “os resultados das intervenções ou programas de treinamento desenvolvidos podem sofrer, na prática, a interferência de variáveis que, às vezes, nem sequer julgamos necessário manter sob controle ou das quais até mesmo desconhecemos as potencialidades.”

Sendo assim, o papel dos profissionais de treinamento torna-se ainda mais importante para a organização, uma vez que estes chegam a conclusões de que, às vezes, as causas de um mau desempenho não serão solucionadas apenas com a aplicação de um treinamento. Boog (1980) afirma, ainda, que o desempenho pode ser comprometido por uma série de fatores que não tem relação com a falta de conhecimentos ou habilidades para a realização do trabalho, como, por exemplo, erros nas estruturas organizacionais, mudanças súbitas de cúpulas diretivas, baixos salários, insatisfações sociais e outros.

Sobre esse assunto, Boog (1980, p. 44) conclui que

a chave do êxito na programação de treinamento está na identificação real das necessidades. Qualquer esforço extra que for empreendido no sentido de limitar e dirigir a ação para as verdadeiras causas deverá ser feito e provavelmente será recompensado.

Com isso, percebe-se que, além de ter uma programa completo e abrangente, deve-se analisar todas as variáveis possíveis que podem causar algum tipo de influência sobre o treinamento, a fim de se prevenir possíveis erros.

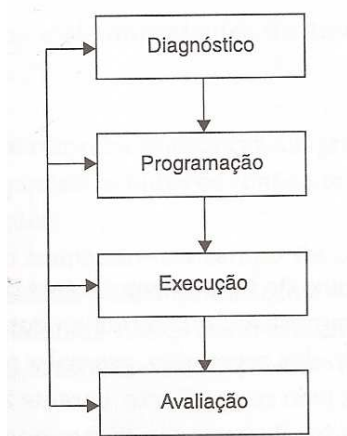
Para isso, Bohlander, Snell e Shermann (2005), colocam que o primeiro passo a ser dado na realização do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento. Esta fase deve ser realizada de forma a identificar todos os pontos fracos e fortes da organização, das tarefas desempenhas, dos funcionários e de todo o resto que possa influenciar diretamente no desempenho dos mesmos, a partir de uma coleta de dados efetiva, para garantir a qualidade do processo.

## 2.2 ETAPAS DE UM TREINAMENTO

Segundo Marras (2001), as empresas treinam visando um ou mais dos três fatores seguintes:

- a) **Aumentar a produtividade:** buscando melhorar o tempo de execução de determinada atividade, reduzir consumo de insumos ou melhorar o resultados através de ações mais precisas dos funcionários, por exemplo;
- b) **Gerar incentivos motivacionais:** ou seja, oferecer treinamento ao profissional para fazê-lo se sentir motivado e valorizado pela organização; e
- c) **Atender as exigências de mudanças:** que, cada vez mais constantes, fazem com que as organizações tenham sempre a necessidade de se atualizar para acompanhar o mercado.

Mas, independentemente do objetivo de um treinamento, toda e qualquer prática voltada à estratégia sistêmica, segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005), deve possuir as seguintes etapas: avaliação ou diagnóstico das necessidades de treinamento; projeto do programa de treinamento, ou seja, a sua programação; execução do treinamento e avaliação do mesmo, conforme representado pela Figura 2. Caso contrário, o treinamento não terá um correto funcionamento e não será eficaz, seja por falta de uma avaliação dos resultados, de uma eventual ineficácia no planejamento das atividades ou em decorrência de um erro no momento de decidir o que se deve treinar.



**Figura 2** - Etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento  
Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 150

A seguir, portanto, serão vistas cada uma das etapas que compõem um treinamento e explicadas as suas necessidades e, principalmente, suas contribuições para o processo.

### **2.2.1 Diagnóstico/Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)**

O diagnóstico das necessidades de treinamento é a pesquisa e análise das carências cognitivas e in experiências existentes no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e das exigências do perfil do cargo, para que sejam identificados pontos a serem desenvolvidos. Pois, sempre haverá diferenças de perfil nos empregados, especialmente dos recém-admitidos, que levam a organização a realizar ações de treinamento para ajustar estas diferenças. (MARRAS, 2009)

Esta etapa de diagnóstico das necessidades tem por finalidade auxiliar na construção de um plano de treinamento que prepare o indivíduo para assumir as exigências do cargo de forma eficaz, evitando os custos elevados e desnecessários. Sendo assim, o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), deve ser um programa contínuo, estando sempre presente na organização, para que sua demanda elástica seja atendida. (MARRAS, 2009) Pois, conforme complementam, Bohlander, Snell e Shermann (2005, p. 17), “à medida que as mudanças ocorrem mais rapidamente e tempo e recursos estão a prêmio, uma boa avaliação das necessidades torna-se imperativa.”

Boog (1980, p. 45), coloca que, para realização de um levantamento de dados preciso, os estudos das necessidades de treinamento devem ser auxiliados por pressupostos que dão base a qualquer análise organizacional, sendo divididos em pressuposto teóricos e metodológicos.

Alguns exemplos de pressuposto teóricos são que a empresa é um “organismo vivo” e dentro de um meio ambiente onde eles se interagem mutuamente e o resultado final da operação de uma empresa é consequência da dinâmica interna de seus órgãos mais o relacionamento com o ambiente externo; entre outros (BOOG, 1980).

Já como exemplos de pressupostos metodológicos, pode-se citar que

sendo a empresa um complexo de atividades interdependentes, o levantamento tem que ser efetuado mediante a participação conjunta de representantes das diversas atividades, a fim de que se colham resultantes de interação entre diferentes setores da dinâmica interna da empresa. Além disso, a forma de efetuar o levantamento tem



que estimular a participação livre e espontânea dos membros dos grupos, para que os dados obtidos sobre a organização sejam fidedignos. (BOOG, 1980, p. 46).

Ainda segundo Boog (1980), pode-se afirmar que são dois os objetivos que levam ao estudo desses pressupostos no levantamento de necessidades de treinamento. O primeiro é evitar a aplicação de cursos que muitas vezes não tem a ver com os interesses da organização e muito menos com as necessidades dos treinandos, enquanto o segundo é focar na importância da participação do trabalhador na verificação de suas necessidades e das forças ambientais que influenciam o seu desempenho.

O diagnóstico das necessidades de treinamento, segundo Gil (2001), deve envolver, além das carências dos indivíduos e dos grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização, o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas.

Sendo assim, deve ser uma etapa feita de forma clara e bem elaborada, pois, é nela que é realizada a primeira análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais e também, é a partir dela que será realizado o plano de treinamento. (MARRAS, 2009)

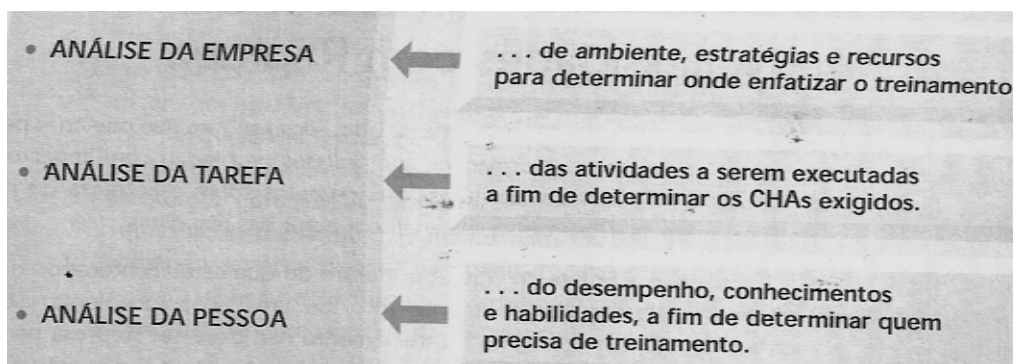
Visto isto, Chiavenato (2010, p. 374) cita alguns métodos que podem auxiliar neste processo e torná-lo mais efetivo, sendo eles:

- Avaliar o processo produtivo da organização, verificando os fatores críticos, pontos fracos relacionados com o desempenho das pessoas e custos elevados desnecessários;
- Realizar a retroação direta, que é a identificação, junto aos funcionários, daquilo que eles consideram como necessidades de treinamento para que consigam exercer melhor suas atividades;
- Fazer uma análise da visão organizacional para o futuro, ou seja, se há intenção de introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos, novos produtos ou serviços, entre outras mudanças.

O autor coloca ainda que, se identificado algum dos pontos acima listados, é sinal de que novas habilidades, competências e destrezas deverão ser desenvolvidas pelas pessoas da organização, tornando necessário o treinamento das mesmas para elas se tornem capazes de satisfazer as necessidades dessa nova realidade.

Neste mesmo sentido, Bohlander, Snell e Shermann (2005, p. 136) colocam que, “para ter certeza que o treinamento é oportuno e focado nas prioridades, os gerentes devem fazer a

avaliação sistemática das necessidades” utilizando três tipos de análise, conforme mostra a Figura 3.



**Figura 3** - Avaliação das necessidades de treinamento

Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 137

- **Análise da empresa:**

“A análise da empresa é um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 137)

Ou seja, a análise da empresa deve ser realizada visando identificar os seus objetivos, bem como itens de seu planejamento estratégico, como a sua missão e visão, para que o treinamento seja focado no que é de interesse da organização e para que não seja realizado sem atingir aos propósitos estipulados por ela. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

- **Análise da tarefa:**

A análise das tarefas “envolve a revisão da descrição de cargos e a especificação para identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os CHAs necessários para desempenhá-lo” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 139)

Para Bohlander, Snell e Shermann (2005), a análise da tarefa é dividida em dois passos. O primeiro, é fazer uma lista de todas as tarefas ou deveres competentes ao cargo e o segundo, é elaborar uma lista com todas as etapas executadas pelo funcionário para a realização de cada tarefa. Pois, é muito importante entender o cargo a fundo, isto permite definir exatamente quais CHAs são necessários para o desempenho ideal do referido cargo e também, porque, estas informações dão subsídio à delimitação do conteúdo que será lecionado no treinamento e à escolha do método de treinamento mais efetivo.

- **Análise da pessoa:**

A análise da pessoa tem por finalidade identificar quais funcionários precisam de treinamento e, também, os que não necessitam. Ela é extremamente importante, pois ajuda a empresa a evitar o erro de mandar funcionários para treinamentos que não necessitam e também, auxilia aos gestores a determinar o que os futuros treinando sabem fazer quando entram em treinamento, para que o programa atinja apenas as áreas que eles demonstram deficiências. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

Na visão de Gil (2001, p. 125), para que o diagnóstico fique completo, a realização das três etapas acima citadas também é de extrema importância ao processo. Ele as denomina como sendo: Análise Organizacional; Análise das Tarefas; e Análise dos Recursos Humanos.

Gil (2001) as vê da mesma forma que Bohlander, Snell e Shermann (2005), que resumidamente podem ser descritas como: Análise organizacional, etapa onde se esclarece os objetivos da organização; Análise das tarefas, onde se evidencia o que é necessário para alcançar essas metas; e Análise dos recursos humanos, onde nela são refletidas as carências dos colaboradores quanto à execução de suas tarefas.

Outra visão para a realização de um levantamento de necessidades de treinamento eficaz é colocada por Boog (1980, p. 46), que cita como “trajetória técnico-administrativa recomendável para obter os dados que reflitam as necessidades organizacionais” os seguintes passos: diagnóstico das necessidades organizacionais, análise de contexto, análise operacional e análise individual.

Sendo que, o diagnóstico das necessidades organizacionais é o levantamento de tudo que envolve o sujeito inserido na organização e que precisa ser levado em consideração no treinamento, como por exemplo, os problemas organizacionais e de treinamento da empresa e das áreas em que os participantes atuam; a autoavaliação dos participantes; e as opiniões dos participantes a respeito da organização. (BOOG, 1980).

Nesta etapa, com base nos dados até então estudados, é que se inicia o processo de treinamento, haja vista que com tais informações já se pode fazer um plano de ação e até sugestões de melhorias à alta chefia da empresa. (BOOG, 1980).

Já a análise operacional, segundo Boog (1980, p. 66), é o conhecimento das características específicas de um determinado cargo. Ela “permite a identificação do conteúdo das operações, o que o empregado deve fazer e em quais condições normalmente atua.”

Chiavenato (2010, p. 375), com uma visão um pouco diferente, coloca que o levantamento das necessidades de treinamento se dá em quatro níveis de análise, sendo a análise organizacional, análise dos recursos humanos, análise de cargos, e análise do treinamento.

Chiavenato (2010, p. 375), resume análise organizacional como sendo a “determinação da missão, visão e dos objetivos estratégicos da organização”. Ele define a etapa de análise de cargos como sendo o estudo dos requisitos exigidos pelos cargos, especificações e mudanças nos mesmos.

A análise individual, de recursos humanos ou de pessoas, é muito importante no diagnóstico do treinamento. Para Gil (2001, p. 125) ela consiste, basicamente, “na identificação, junto aos empregados, de suas carências de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”.

Para Chiavenato (2010, p. 375) a definição é semelhante. Ele coloca que ela consiste na “verificação de quais os comportamentos, habilidades e atitudes necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais”.

E, para Boog (1980, p. 71) esta análise deve ocorrer com intuito de identificar as deficiências entre o desempenho real e o desejado do empregado. Sendo que

esta identificação deve ser passada ao funcionário para que ele entenda o motivo pelo qual está sendo treinado, pois, do contrário, a eficácia do treinamento pode ser afetada por este desconhecimento que leva o participante a não se interessar devidamente pelo conteúdo por achar que não precisa melhorar.

Chiavenato (2010, p. 375) ainda acrescenta que a “análise do treinamento é relevante ao levantamento das necessidades de treinamento, pois é a definição dos objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento”, sendo este o último passo a ser dado nessa fase inicial.

Terminada a fase de levantamento das necessidades de treinamento, é feito o desenho do programa de treinamento, ou seja, o planejamento das atividades propriamente ditas.

## **2.2.2 Planejamento e Execução do Treinamento**

Para Chiavenato (2010) o desenho do programa de treinamento é o planejamento das ações de treinamento, que deve sempre ter um objetivo específico.

Sendo assim, depois de “feito o diagnóstico das necessidades de treinamento ou o mapeamento do *gap* entre as competências disponíveis e as necessárias, torna-se necessário

reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso”. (CHIAVENATO, 2010, p. 375)

Pois, conforme Bohlander, Snell e Shermann (2005, p.140):

O sucesso dos programas de treinamento, mais que da capacidade da empresa em identificar as necessidades de implantá-los, depende de utilizar as informações, obtidas no processo de levantamento de necessidades, para elaborar programas de treinamento de primeira classe.

Para Chiavenato (2010), a importância do treinamento deve estar alinhada às necessidades estratégicas da organização. Ou seja, o treinamento deve ser customizado a fim de atender as reais necessidades da organização e das pessoas, a partir de critérios precisos para determinar o nível de desempenho esperado. Ele coloca, ainda, que a empresa precisa dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas apliquem as novas competências que adquiriram com o treinamento, para que o desperdício seja evitado e o retorno esperado seja garantido.

Sobre este retorno esperado, deve-se frisar que “a maneira de conciliar o investimento com o retorno é chamado de treinamento voltado para resultados. Por mais difícil que seja defini-los e aferi-los, definir os objetivos e resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável”. (CHIAVENATO, 2010, p. 375)

Neste sentido, Bohlander, Snell e Shermann (2005) citam que, para se conceber um treinamento é necessário focar em algumas questões, sendo a primeira delas os objetivos instrucionais, a segunda a prontidão e motivação do treinandos, a terceira os princípios de aprendizagem e a quarta as características dos instrutores.

O estudo destas questões dá subsídio para se conhecer alguns pontos da programação do treinamento que, segundo Chiavenato (2010, p. 376), são fundamentais para que se atinjam os objetivos planejados, como a definição de Quem deve ser treinado – Análise do perfil dos colaboradores e identificação daqueles que necessitam de treinamento; Como se deve treinar – Escolha dos métodos mais apropriados para serem adotados na realização do treinamento, visando pontos como o perfil dos treinandos, do treinador, objetivos do treinamento; Em que se deve treinar – Definição dos assuntos ou conteúdos a serem abordados no treinamento; Por quem – Determinar o perfil do instrutor ou treinador para que sejam alcançados os objetivos do treinamento e para que ele possua um alto nível de retorno; Onde treinar – Caracteriza a escolha do local mais adequado para a realização do treinamento; Quando treinar – É a escolha da época e do horário mais propício para a realização do treinamento; e Para que

treinar – Sem esta definição o treinamento está fadado ao fracasso, pois ela caracteriza a definição dos seus objetivos, fator que influencia na escolha de todos os outros itens citados, visto que é partindo dos objetivos que será realizada toda a programação do programa de treinamento.

Gil (2001, p. 129), acrescenta que do planejamento decorrem documentos, sendo os mais importantes os projetos e os planos. Ele define o projeto como um “documento de natureza administrativa que tem por finalidade determinar os meios necessários para a realização das ações de treinamento”, e define plano como “um documento de natureza mais pedagógica, que procura apontar as ações necessárias para a efetivação do treinamento”.

Gil, (2001, p. 129), coloca também que, o projeto de treinamento deve conter dados como: a identificação do treinamento, seus objetivos, justificativa, população-alvo de aplicação, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, entre outros. Já o plano do treinamento, ainda segundo Gil (2001, p. 129 - 130), envolve conteúdos mais gerenciais, como: o conteúdo programático, a estratégia de ensino, os recursos instrucionais, os tipos de avaliações, dentre outros.

Visto que, todos estes dados são retirados do levantamento de necessidades feito anteriormente, pode-se perceber como esta etapa é importante ao treinamento tanto em vias de bom desempenho, mas também em relação à utilização correta dos recursos despendidos a realização do mesmo.

Sendo assim, é importante fazer um estudo a fundo do planejamento, focando em questões mais específicas, a fim de se elaborar o programa de treinamento. Para este estudo, serão levadas em consideração as quatro questões abordadas por Bohlander, Snell e Shermann (2005), que são: Objetivos Instrucionais; Prontidão e Motivação dos treinandos; Princípios de Aprendizagem; e Características dos Instrutores.

#### 2.2.2.1 Objetivos Instrucionais

Os objetivos instrucionais são retirados das informações coletadas a partir das análises da pessoa, da tarefa e da empresa, ou seja, do levantamento das necessidades de treinamento. Estes dados permitem estabelecer mais formalmente os resultados esperados do treinamento criando, então, os objetivos instrucionais escritos. Eles podem ser vistos, de forma geral,

como a descrição das habilidades ou dos conhecimentos a serem adquiridos ou mudados. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

Spector (2010, p. 248) coloca que, “uma das etapas mais importantes no desenvolvimento de um programa de treinamento é a definição de objetivos.” Pois, ainda segundo o autor, é nesta etapa que serão definidos os critérios para o sucesso do treinamento, sendo que, estes critérios estão diretamente ligados àquilo que o treinando deverá saber após o treinamento. Estes “critérios servem como base para o projeto de um treinamento organizacional, e, uma vez conhecido o critério necessário, é possível projetar o treinamento adequado para alcançá-lo.” (SPECTOR, 2010, p. 248)

O especialista em treinamentos Roger Mager (apud Bohlander; Snell; Shermann, 2005, p. 141), complementa tais afirmações colocando que, “Uma formulação clara dos objetivos instrucionais fornecerá uma base segura para escolher métodos e materiais instrucionais e para selecionar os meios de avaliar se o treinamento terá êxito ou não.”

Sendo assim, fica claro que a definição dos objetivos do treinamento é de extrema importância para a elaboração de um programa de treinamento eficaz e que atenda às reais necessidades da empresa e dos funcionários, sem desperdícios e com um maior ganho.

#### 2.2.2.2 Prontidão e Motivação dos Treinandos

A prontidão e a motivação dos treinandos são condições que afetam o desempenho daqueles que devem receber o treinamento.

A prontidão está diretamente ligada à maturidade e experiência do indivíduo, bem como à sua capacidade de absorção, o que torna essencial uma avaliação anterior ao treinamento para identificar se os treinandos possuem os conhecimentos e habilidades para absorver aquilo que lhes será apresentado, colocam Bohlander, Snell e Schermann (2005).

Spector (2010, p. 250) completa afirmando que “as pessoas são diferentes em muitas características importantes para o processo de treinamento, e talvez a diferença mais importante seja quanto à capacidade de aprender tarefas diferentes.”

No mesmo sentido, o autor coloca que, para identificar tais diferenças é ideal a realização de testes antes do início do treinamento, a fim de se analisar as dificuldades dos treinandos e se conhecer melhor o público a quem será dado o treinamento, para se obter maior segurança na escolha do método para a realização do mesmo.

Sendo assim, Bohlander, Snell e Schermann (2005, p. 141) completam afirmando que, “muitas vezes é desejável agrupar indivíduos de acordo com sua capacidade para aprender, conforme determinado pela pontuação em testes, e fornecer um tipo alternativo de instrução para aqueles que precisam disto.”

A análise individual da disposição para o aprendizado dos treinandos é uma forma de se minimizar os efeitos de uma falta de prontidão para a realização do treinamento. Outra forma de melhorar a prontidão ou recepção dos treinandos é solicitar que eles preencham questionários sobre o porquê de estarem participando do treinamento e o que eles esperam do mesmo. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

É muito importante levar em consideração esta questão de prontidão para o aprendizado, pois, conforme conclui Spector (2010), o nível de resposta do treinamento é maior quando há maior preparação do treinando para recebê-lo.

Outro ponto que tem extrema influência sobre o desempenho do treinando e a eficácia do treinamento é a motivação dos treinandos. Isto porque, segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005, p. 141), “pessoas conscientes, orientadas para metas, autodisciplinadas, e perseverantes têm maior probabilidade de perceber a ligação entre o esforço que empregam no treinamento e o desempenho melhor no trabalho.”

Neste sentido, Spector (2010, p. 251) completa afirmando que “um dos fatores mais importantes que devem ser considerados é como motivar os funcionários a dar o melhor de si em uma situação de treinamento.”

Sendo assim, para fazer com que os treinandos se sintam mais motivados e com vontade de aprender, Bohlander, Snell e Shermann (2005), citam seis estratégias que os gestores devem usar, focando no treinando, para que o treinamento se torne um ambiente de aprendizado. São elas: uso de reforço positivo; não uso de ameaças e punições; Flexibilidade; Incentivo para que os participantes estabeleçam metas pessoais; Repassar instruções que sejam interessantes ao conhecimento dos treinandos; procurar remover obstáculos físicos e psicológicos ao aprendizado.

Estas estratégias auxiliam a motivar os treinandos e, consequentemente, fazê-los ter um maior rendimento e aproveitamento do programa de treinamento.

Sendo assim, é ideal focar a escolha do tipo de treinamento, dos materiais que serão utilizados e, até mesmo, do instrutor que lecionará o treinamento, no perfil dos treinandos, em sua prontidão e a motivação, pois delas depende o aproveitamento do treinando e a utilização por ele do treinamento em seu ambiente de trabalho. (Bohlander; Snell; Shermann, 2005)



Bohlander, Snell e Shermann (2005, p.142) completam afirmando que, “objetivos de treinamento que claramente relacionados às necessidades individuais dos treinandos aumentarão a motivação dos funcionários para obter sucesso nos programas de treinamento.”

Pode-se perceber, assim, que a motivação e prontidão dos treinandos têm grande influência na escolha dos métodos que serão utilizados no treinamento, na forma de exposição dos conteúdos, no perfil do treinador, ou seja, são pontos de grande relevância ao planejamento do treinamento e à sua execução.

#### 2.2.2.3 Princípios de Aprendizagem

A partir do momento que o treinamento se volta para o treinando, e não mais só para a empresa, é ideal que se faça uma ponte entre funcionários e empresa, para que se obtenha sucesso no programa. Para isso, conforme Bohlander, Snell e Shermann (2005, p. 142), é ideal “considerar plenamente os princípios psicológicos da aprendizagem, ou seja, as características de programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar novos materiais, a entender como podem usá-los em suas vidas e a transferi-los à execução de suas atividades no emprego”

Sendo assim, é preciso realizar um estudo dos princípios de aprendizagem, a fim de auxiliar na identificação da melhor forma de se realizar o treinamento, visando seu maior desempenho e retorno.

Neste sentido, para que não se deixe de fora questões que influenciam diretamente na definição do programa de treinamento a ser utilizado, a fim de se alcançar os objetivos traçados, visando um programa efetivo e voltado ao desenvolvimento do funcionário, Bohlander, Snell e Shermann (2005) afirmam que se deve incorporar ao estudo os princípios de aprendizagem mostrados na Figura 4.



**Figura 4** - Princípios de aprendizagem

Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 142

Para facilitar o entendimento, estes princípios serão explicados individualmente, com o intuito de demonstrar sua relevância ao processo.

- Estabelecimento de metas

Estabelecer metas e apresentá-las de forma clara aos treinandos é muito importante para o bom desempenho do treinamento, pois conforme colocam Bohlander, Snell e Shemann (2005, p. 143) “quando os treinadores tomam tempo para explicar as metas e os objetivos aos treinandos – ou quando estes são incentivados a estabelecer metas próprias –, os níveis de interesse, de entendimento e de esforço em relação ao treinamento provavelmente aumentem.”

Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a conscientização das metas pelos treinandos regula o seu comportamento e que para aperfeiçoar esta fixação, o treinador pode usar algumas táticas, sendo elas: reforçar os objetivos do aprendizado no início e nos momentos estratégicos do treinamento; “tornar as metas suficientemente difíceis para serem desafiadoras, de forma que os treinandos se sintam gratificados ao alcançá-las, mas não tão difíceis que sejam inalcançáveis ou frustrantes.” (p. 348); e criar submetas, em cima dos objetivos mais amplos, afim de que os treinandos mantenham a sensação de realização.

- Significado

O princípio do significado tem relação com a apresentação do material, a qual deve ser da forma mais significativa possível, ou seja, com uso de exemplos relacionados aos treinandos, pois, “os treinandos estarão mais capacitados para aprender informações (do treinamento) se puderem associá-las a coisas com que já estejam familiarizados.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 143)

Este princípio tem por objetivo fornecer a estrutura básica para o aprendizado, fazendo com que haja maior aproveitamento do treinamento por parte dos treinandos. (SPECTOR, 2010)

- Modelagem

O princípio da modelagem tem como objetivo aumentar a importância do treinamento comportamental, ou seja, realizar demonstrações do que a pessoa deverá realizar no trabalho ajudará ao treinando a ter maior desempenho naquela atividade. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

“A modelagem demonstra o comportamento ou o método desejado a ser aprendido. Em alguns casos, a modelagem do comportamento errado pode até ajudar a mostrar aos alunos o que não devem fazer e, então, esclarecer o comportamento adequado.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 143)

No mesmo sentido, Bandura (1989, apud, MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 349) afirma que “construir o talento individual mediante a observação de modelos de bom e mau desempenhos, e dar aos treinandos confiança em suas habilidade de aplicação de seus talentos, tornam-se aspectos importantes do treinamento.”

- Diferenças individuais

As pessoas aprendem de formas e níveis diferentes. Algumas possuem maior aptidão para aprender a partir de uma apresentação, outras aprendem mais com materiais escritos, entre outros. Com isso, percebe-se que há uma grande diferença na forma de aprendizado de cada pessoa e estas diferenças pessoais devem ser levadas em consideração, se possível, para a efetividade do treinamento. (SPECTOR, 2010)

“Na medida do possível, os programas de treinamento devem levar essas diferenças individuais em consideração, e atendê-las, para facilitar o estilo de cada pessoa e a taxa de aprendizado.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 143)

Sendo assim, nota-se o é ideal, na escolha do programa de treinamento, é que sejam consideradas as diferenças individuais para se definir o melhor método de apresentação a ser usado, se serão aulas expositivas, discussões, enfim, métodos que se encaixem as características de aprendizado de cada treinando para garantir a efetividade do treinamento.

- Prática ativa

O princípio da prática ativa esta ligado a dar oportunidade aos treinandos de praticarem aquilo que lhes está sendo ensinado. Pois, conforme colocam Milkovich e Boudreau (2000, p. 349) “depois de algum tempo de prática, as habilidades tornam-se automáticas, exigindo muito pouco raciocínio.” Isto auxilia na assimilação do que deverá ser feito e ajuda na sua execução futura.

Sendo assim, é ideal que os treinandos tenham “oportunidades freqüentes para poder praticar suas tarefas do mesmo modo que se espera que eles as desempenhem no trabalho real.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 143) Ou seja, as aulas devem proporcionar contato com a realidade de forma prática, visando à maior absorção do assunto e facilitando ao treinando a conexão dele com a execução das tarefas no trabalho.

- Aprendizado do todo versus das partes

Este princípio de aprendizagem refere-se à necessidade ou intenção de se dividir as tarefas do treinamento em subtarefas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 349) “a diferença entre ensinar uma tarefa como um todo ou dividida em partes (também chamado de treinamento “concentrado” e “dividido”) depende da dificuldade da tarefa e do grau de relacionamento entre as subtarefas.”

Sendo assim, deve-se avaliar a natureza da tarefa a ser aprendida antes de definir se ela deve ou não ser dividida. Se a divisão dela não prejudicar o aprendizado, é ideal que seja dividida para facilitar a sua absorção, porém, se a sua divisão afetar o desempenho do ensino, ela deverá ser ensinada como um todo. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

Completando as afirmações acima, Spector (2010, p. 254) coloca que “o treinamento em partes deve ser utilizado quando as tarefas forem muito complexas para serem aprendidas de uma vez só.”

- Aprendizado distribuído

O tempo dedicado ao treinamento, também deve ser um fator bem pensado para que haja a melhor distribuição das tarefas a serem ensinadas, conforme as necessidades do treinando e da empresa.

Existem dos tipos de treinamento, voltados ao fator tempo, que são o treinamento em massa ou o distribuído.

O treinamento distribuído é quando se realiza o espaçamento do treinamento, ou seja, quando se distribui as sessões de treinamento ao longo do tempo. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005).

Esta modalidade de treinamento é mais eficaz “quando se trata de treinamentos a longo prazo e produz melhor aprendizado, principalmente para tarefas relativamente simples.” (SPECTOR, 2010, p. 256) E também se torna mais vantajosa, pois, “existem limites ao tempo durante o qual uma pessoa consegue aprender até que a fadiga entre em cena.” (SPECTRO, 2010, p. 256)

Já o treinamento em massa ou treinamento intensivo, “significa que as sessões de treinamento têm longa duração e acontecem em um período de tempo relativamente curto.” (SPECTOR, 2010, p. 255)

Segundo Spector (2010) este tipo de treinamento é mais indicado em situações onde a empresa permite mais facilmente que o colaborador se ausente do trabalho um dia, do que uma hora por dia durante oito dias, ou também, quando o local do treinamento fica afastado da organização, tomando muito tempo para o deslocamento.

- Feedback

O feedback ou o reforço é muito importante ao processo do treinamento, pois possibilita conhecer os resultados e motivar os treinandos. “Os aspectos informativos do feedback ajudam os indivíduos a focalizar o que eles estão fazendo certo e no que estão fazendo errado.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 144).

O feedback deve ser do treinador para os treinandos e também, dos treinandos ao treinador. Vindo do treinador o feedback tem um papel motivacional, pois reforça aos treinandos o que eles estão fazendo corretamente e permite que saibam seus erros para melhorá-los. Já o feedback vindo dos treinandos, permite ao treinador identificar se está conseguindo alcançar os objetivos do treinamento e com isso, focar mais em questões que devem ser melhoradas para alcançá-los. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

#### 2.2.2.4 Características dos Instrutores

As características dos instrutores têm grande influência sobre o processo de treinamento. Pois, conforme colocam Bohlander, Snell e Shermann (2005, p.145) “O sucesso na aplicação de qualquer treinamento, dependerá em grande parte, das habilidades de ensino e das características pessoais dos responsáveis por conduzir o treinamento.”

Ou seja, é muito importante que o treinador seja uma pessoa bem preparada e com vontade de se dedicar ao treinamento, pois dele depende o aprendizado dos funcionários. Bohlander, Snell e Shermann (2005) colocam como características esperadas de um bom treinador as seguintes:

- Conhecimento do assunto: O treinador deve ter o conhecimento, mas, acima de tudo, deve saber passá-lo aos treinandos de forma didática e plena;
- Adaptabilidade: Algumas pessoas possuem maior dificuldade de aprendizado que as outras. É papel do treinador saber diferenciar estas questões e instruir os treinandos conforme a capacidade de aprendizado de cada um;
- Sinceridade: É importante aos treinandos saber que o treinador é sincero com eles, pois se sentirão mais seguros ao fazer questionamentos;
- Senso de humor: Fazer relações ou dar exemplos com casos engraçados torna o ambiente do treinamento mais leve e descontraído, isto pode ajudar no aprendizado, visto que faz o torna mais prazeroso;
- Interesse: Bons treinadores devem ter extremo interesse no assunto que estão ensinando e devem passar isto aos treinandos;
- Instruções claras: É papel do treinador dar instruções claras, pois isto facilita na realização e na retenção do treinamento por parte do treinandos;

- Assistência individual: Ao treinar mais de um funcionário, o treinador deve estar disposto a dar assistência individual para os que precisarem, visto as suas diferenças de aprendizagem;
- Entusiasmo: Ensinar de forma dinâmica e ter a personalidade vibrante passa aos treinandos que o treinador gosta daquilo que faz e, conseqüentemente, os motiva, pois torna o clima mais entusiasmado.

Após analisados cada um dos pontos citados é que se dá a efetiva realização do planejamento do programa de treinamento, sendo nesta etapa a definição de questões muito importantes para o desempenho ideal do programa, como a definição de quem serão os treinandos, dos objetivos que nortearão o treinamento, dos métodos que serão utilizados; do assunto a ser abordado; do treinador; da melhor data e horário para a realização, entre outros.

Entre todas estas definições, ficou faltando abordar a escolha do tipo de treinamento a aplicar. Apesar de este ainda ser parte da programação efetiva do treinamento, vai mais além. Ou seja, é nesta etapa que se define de que forma e como o treinamento será realizado, além dos meios que serão utilizados para que isso aconteça.

Nesse sentido, esta é a etapa que antecede a aplicação do curso de treinamento ou desenvolvimento, possuindo, também, detalhes importantes para análise.

### **2.2.3 Tipos de Treinamento**

Existem vários métodos de treinamento diferentes disponíveis, porém, não há uma forma de treinamento ideal. Isto porque, indivíduos diferentes possuem desempenho melhor dependendo do enfoque que é dado. Sendo que, “os melhores programas de treinamento são flexíveis, de forma que permitam aos funcionários se adaptarem às exigências do que e de quem está sendo treinado.” (SPECTOR, 2010, p. 257)

Neste sentido, é ideal estudar o tipo de treinamento que será utilizado em conjunto com todos os outros pontos relacionados à programação do treinamento, visto que estes permitem ter uma boa visão de quem será treinado e assim, possibilita a escolha do método ou métodos mais adequados ao público do treinamento.

Para Milkovich e Boudreau (2000) uma das formas mais comuns de treinamento e que são, normalmente, a primeira experiência de treinamento dos empregados, são as orientações.

Visto que, “a orientação inicia-se antes da pessoa começar a trabalhar na empresa, pois as atividades de recrutamento e seleção, como as entrevistas ou previsões realísticas do trabalho, enviam sinais aos empregados potenciais.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 351)

A orientação tem como principal objetivo integrar o novo funcionário “o mais rapidamente possível na cultura “oficial” da empresa, de maneira que possa concretizar os desempenhos esperados dele em curto prazo.” (GODOY; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 267) Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2000, p. 351) acrescentam que “o processo de orientação busca ajudar os recém-chegados a prender os procedimentos de trabalho, relacionar-se com os colegas, desenvolver expectativas realistas e atitudes positivas, além de mostrar para eles como o seu trabalho encaixa-se dentro das metas organizacionais.”

Sendo assim, as orientações são treinamentos iniciais que se tornam bastante estratégico à empresa, pois possibilitam expor as expectativas quanto ao novo colaborador e todos os outros pontos que a empresa considere relevante ao bom desempenho e a estabilidade do mesmo.

Porém, existem outras modalidades de treinamento que também são bastante utilizadas pelas organizações, Lacombe (2005), as separa em: treinamento no trabalho, treinamento interno, treinamento externo e treinamento à distância.

O treinamento no trabalho é aquele que ocorre no dia-a-dia. As principais formas de treinamento no trabalho são a orientação da chefia, a rotação de funções, a orientação por meio de mentores e as substituições temporárias/incumbências especiais. (LACOMBE, 2005)

A orientação no trabalho é uma das formas mais freqüentes de treinamento. Cada vez que o chefe orienta um funcionário, ele está treinando-o. Nesse tipo de treinamento, é importante que o chefe traga para si apenas os assuntos que envolvam maiores risco e impactos e devem delegar e deixar os subordinados assumirem responsabilidade, para tomar decisões importantes. O administrador que procura resolver tudo sozinho não consegue formar e desenvolver a sua equipe e, a maneira a qual o chefe educa o funcionário, irá estabelecer o nível de qualidade do treinamento (LACOMBE, 2005).

A rotação de funções é uma técnica muito utilizada nas grandes empresas para treinar seu pessoal. Atuar em novas funções representa oportunidades para novos aprendizados. Porém, cabem ponderações a esse treinamento: as pessoas devem ser mantidas em posições compatíveis com sua formação básica; o desempenho pode ficar um pouco comprometido, pois os novos ocupantes não terão os mesmos conhecimentos das novas funções quanto seus antigos ocupantes. Por outro lado, a empresa não fica dependente de poucas pessoas para a



realização do trabalho e acaba aumentando a visão sistêmica de seus funcionários (LACOMBE, 2005).

As substituições temporárias e as incumbências especiais possibilitam novas experiências aos funcionários, onde eles substituem temporariamente outros funcionários, geralmente seus superiores ou participam de grupos de trabalho, viagens de negociação/treinamento e também estudos e trabalhos de planejamento (LACOMBE, 2005).

A orientação por meio de mentores é utilizada por muitas empresas japonesas. Os mentores são profissionais experientes, de alto nível, com bastante tempo na empresa que orientam e ajudam jovens com grande potencial. Eles ensinam a cultura da empresa, as estratégias utilizadas, o que a empresa valoriza e o que um executivo de alto nível precisa conhecer para ser bem sucedido. Nesse treinamento, é necessário o apoio da cúpula da empresa, que deverá escolher cuidadosamente os mentores e aqueles que serão orientados. Mentores despreparados podem prejudicar mais do que ajudar os orientandos (LACOMBE, 2005).

O treinamento interno é programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas é realizado fora do ambiente de trabalho. Podem ser cursos, palestras, conferências, seminários, entre outros, para melhorar o desempenho das pessoas ou prepará-las para exercer novas funções. (LACOMBE, 2005)

Cada um destes tipos de treinamento interno possui suas características que devem ser analisadas a fim de se definir o que irá se encaixar melhor aos requisitos estabelecidos ao programa de treinamento.

O curso ou conferência, por exemplo, é uma reunião entre treinandos e um instrutor para se discutir os tópicos contidos no material do treinamento. A vantagem das conferências “é que os participantes podem discutir o material e fazer perguntas, permitindo também o fluxo livre de idéias, de forma que a discussão vá além do material previamente preparado.” (SPECTOR, 2010, p. 258) Estes são mais indicados quando os treinandos já possuíram algum tipo de contato com o material.

A palestra, por sua vez, é uma apresentação feita por um treinador a um grande número de treinandos. Este método se destaca pela eficiência, visto que, um instrutor consegue apresentar o material para um grande número de pessoas. Porém, isto também se torna uma desvantagem das palestras, pois “as apresentações em massa limitam a quantidade de *feedback* que pode ser dado.” (SPECTOR, 2010, p. 258) Sendo assim, seu uso é aconselhado quando o feedback não é tão necessário.

O treinamento interno é ideal quando se faz necessário um aprendizado mais conceitual, envolvendo mudança de atitudes, de comportamento e reflexões sobre o trabalho e a empresa. (GODOY; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008)

Lacombe (2005) acrescenta que, também costuma ser muito utilizado quando há um número significativo de pessoas a serem treinadas, reduzindo o risco de perda do investimento.

Já o treinamento externo é programado e executado por universidades e outras instituições de educação, treinamento empresarial e formação de mão de obra especializada e é aberto ao público. (LACOMBE, 2005) Ou seja, não é focado diretamente nos objetivos da empresa, é um treinamento genérico que busca atender a uma deficiência de conhecimento específica.

Lacombe (2005), afirma que o objetivo deste tipo de treinamento é aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações ou proporcionar conhecimentos generalistas de administração, economia ou outros assuntos de interesse geral das empresas.

Geralmente é utilizado quando as empresas possuem poucas pessoas a serem treinadas e apresenta como vantagem o fato de os participantes interagirem com colegas de outras empresas, adquirindo maior variedade de experiências e conhecimentos. (LACOMBE, 2005)

E outra forma de treinamento é o treinamento à distância. Ele está se tornando cada vez mais utilizado pelas empresas, pois, “a possibilidade de treinar sem a presença física dos treinandos ampliou enormemente as oportunidades de treinar pessoas”. (LACOMBE, 2005, p. 318).

Por isso, e por ser um treinamento flexível, onde cada um tem a chance de escolher o melhor dia e o realizar o treinamento, os custos desse tipo de treinamento diminuiram e a sua eficiência aumentou, completa Lacombe (2005).

Segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005), este tipo de treinamento abrange duas técnicas distintas: instrução assistida por computador e instrução gerenciada por computador.

Sendo a primeira quando o treinamento é oferecido diretamente pelo computador em formato interativo. Ou seja, quando “os computadores possibilitam o fornecimento de exercícios e prática, solução de problemas, simulação, formas de instrução por meio de jogos e certas formas muito sofisticadas de orientação individualizada.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 151)

Por sua vez, o sistema de instrução gerenciada por computador, normalmente, é utilizado em conjunto com a instrução assistida por computador. Isto, porque, juntos eles fornecem um meio eficiente de administrar treinamentos. Pois, a instrução assistida auxilia a

determinar o nível de proficiência do treinandos e com a instrução gerenciada “o computador assume alguns aspectos do treinamento de rotina, liberando o instrutor para dedicar-se ao desenvolvimento de cursos ou à instrução individualizada.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 151)

Outro tipo de treinamento que vem para complementar os treinamentos assistidos por computador é o treinamento na web, conforme colocam Bohlander, Snell e Shermann (2005). Este último é, basicamente, a disponibilização do material e testes pela internet, para que os treinandos tenham acesso onde quer que estejam.

Uma grande vantagem é que “o treinamento pela web pode ser revisto rapidamente, fornecendo, assim, material de treinamento atualizado continuamente.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 152) Além de reduzirem custos com viagens e aulas. E para que ele se torne gerenciável, praticamente a tempo real, é ideal vinculá-lo a outras tecnologias de comunicações, como e-mail, teleconferência, videoconferência, entre outros.

Porém, ele possui uma desvantagem que é o fato de o formato da internet não ser diretivo, sendo assim, não define o caminho a ser seguido, dificultado que se mantenha a interação com os treinandos. Mas, dependendo do treinando, isto até pode se tornar uma vantagem, visto que, conforme colocam Bohander, Snell e Shermann (2005, p. 153) “a internet requer que os usuários façam buscas, comparações e compreendam uma grande quantidade de informações” e essas habilidades são extremamente importantes na construção de outras, como a identificação e solução de problemas e o raciocínio lógico. (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005)

Salas e Cannon-Bowers (2001), colocam que as etapas acima citadas - LNT, planejamento do treinamento e definição do tipo de treinamento - fazem parte da etapa de condições antecedentes ao treinamento e definição dos métodos de treinamento e estratégias instrucionais, sendo assim, a próxima etapa são as condições pós-treinamento. Onde, segundo os autores, é realizada a avaliação do treinamento, a transferência do treinamento e a manutenção e generalização do comportamento.

Abaixo estão listados os tipos de avaliação de treinamento e alguns de seus usos a favor do desenvolvimento do indivíduo e da organização, que são consequência de um treinamento bem estruturado e ministrado.

#### **2.2.4 Avaliação do Treinamento**

No momento de planejamento do treinamento, o administrador ou a organização propriamente dita deve discutir com os envolvidos no processo não só o que treinar e como treinar, mas também a forma de melhor avaliar os resultados obtidos com este treinamento e as mudanças comportamentais e de conhecimento geradas com tal prática.

Neste ponto, pode-se definir avaliação como sendo “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”, ou seja, de descobrir o que realmente mudou com a estratégia de treinar alguém (HAMBLIN apud GIL, 2001, p. 139).

Um fator que fica em evidência na conceituação acima exposta é a de que qualquer avaliação necessita de um antes, durante ou depois para basear suas conclusões a pautar suas análises. Entretanto, ela não deve ser entendida “apenas” como uma forma de mensurar o progresso de alguém, de estimar a evolução conceitual sobre um tema ou ponderar resultados obtidos antes e depois de um treinamento.

Avaliar permite “continuamente reiniciar o processo de aprendizagem até atingir os objetivos finais. (...) Garante um retorno e o desempenho do processo de planejamento”. (CANABRAVA; VIEIRA, 2006, p. 127). É uma forma, portanto, de saber se o que havia sido pensado funcionou, se as metas traçadas foram atingidas e se o sucesso foi ou não obtido. Mais que isso, é uma forma de corrigir futuros treinamentos, de melhorar os pontos negativos e persistir e repetir os pontos fortes. É um ponto de suma importância dentro de toda e qualquer iniciativa de treinamento e, deste modo, das atividades de uma organização.

Segundo Seymour e O'Connor (1996, p. 202), a avaliação ainda é e deve ser entendida como

o estágio final no ciclo de treinamento. A avaliação sistemática considera os resultados do treinamento, nota a diferença que ele fez e determina o seu valor de acordo com medidas preestabelecidas. Esses resultados são usados como *feedback* para aperfeiçoar o treinamento. A avaliação lida com o estabelecimento e realização de objetivos importantes para o indivíduo ou organização.

Para Gil (2001, p. 139), a avaliação é nada menos do que “um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos”, como visto até aqui.

Como são diferentes os fatores a serem avaliados (percepção, aprendizagem, comportamento...), também devem ser distintas as formas de mensurar esses dados. Deve-se

perceber, aqui, que o foco da avaliação ora é o treinando ora é o próprio treinamento e, para tanto, e por fim, existem diferentes tipos, ou níveis, de avaliação, como será visto a seguir.

#### 2.2.4.1 Tipos de Avaliação

Segundo Da Silva (2002), as avaliações de treinamento e desenvolvimento de pessoas aplicadas pelos profissionais de RH têm estado focalizadas nos seguintes elementos: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados.

Deve-se ter sempre em mente ao avaliar que a avaliação é subjetiva. Ela varia de pessoa para pessoa, de avaliador para avaliador, por assim se dizer, o que, certamente, pode e deve levar a resultados diferentes. Nesse sentido, a organização deve munir-se visando obter o maior número de opiniões e de pautar sua avaliação no maior número de possibilidades. Em outras palavras, sempre que possível a empresa ou pessoa que propõe o treinamento deve usar não um, mas todos os tipos de avaliação existentes para conferir veracidade aos dados coletados, ampliando o universo de informações e reduzindo a chance de erro na avaliação e, na já citada, subjetividade. Para entender melhor o que foi exposto, serão explicados os tipos de avaliação elucidados acima.

Como primeiro nível e sendo o tipo de avaliação mais comumente aplicado, na avaliação de reação, conforme coloca Gil (2001. p. 140)

avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc. Esta avaliação pode ser efetuada no final de cada sessão ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados

Mais que isso, esta avaliação tem a função de caracterizar a percepção dos participantes sobre o que foi realizado. Se as pessoas se sentem satisfeitas, se acham que valeu a pena, se acham que o facilitador foi didático, se consideram que o local e recursos eram apropriados, entre outros, de modo a transmitir à organização informações importantes principalmente sobre o processo planejado e de como ele foi percebido pelo treinando (GUSSO, 2010).

Abaixo segue um exemplo de avaliação de reação, para facilitar o entendimento de como elas normalmente são aplicadas:

Treinamento: Nome do Treinando (facultativo):				
Itens	Avaliação			
	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
Conteúdo do treinamento Organização do treinamento Material didático Horário Duração Conhecimento do instrutor Comunicação do instrutor Relação instrutor-treinando				

**Tabela 2** - Exemplo de avaliação de reação  
 Fonte: Adaptado de GIL (2001, p. 140).

É um nível avaliativo que funciona “como consultar uma bússola para verificar se você está no curso certo – presumindo que tenha sido determinado um curso em primeiro lugar”. (SEYMOUR; O’CONNOR, 1996, p. 203). Sendo, por fim, um método também corretivo e indispensável.

Como um próximo nível, se caracteriza a avaliação de aprendizagem. Neste nível de avaliação, “avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto. (...) Pode-se avaliar a aprendizagem durante o treinamento ou logo após seu término”. (GIL, 2001, p. 140).

É uma avaliação que pode ser realizada de uma série de formas, sendo as mais “habituais a realização de testes e provas para mensurar se as informações foram compreendidas”. (GUSSO, 2010).

Como muito bem colocado por Gil (2001), o que se deve ter sempre em mente neste ponto é que o aprendizado não diz respeito apenas ao ganho de conhecimento, mas também a melhora nas habilidades ou desenvolvimento de atitudes. Assim torna-se essencial pautar esta análise no maior número de possibilidades possíveis e junto a outros modelos de avaliação.

Quanto aos questionários propriamente ditos, pode-se trabalhar com “testes objetivos ou testes com questões abertas”, mas mesmo esses possuem níveis e complexidades distintas (GIL, 2001, p.140).

Os testes objetivos podem conter perguntas de múltipla escolha, certo ou errado, verdadeiro ou falso, ordenação ou complemento, como elucida Gil (2001). Esses testes são geralmente mais fáceis de aplicar e originam resultados também mais fáceis de mensurar, uma vez que existe uma resposta padrão, por assim se dizer, e que ou o treinando responde de forma completamente correta ou totalmente errada, significando que aprendeu determinado assunto ou não.

Como é sabido, entretanto, testes pontuais, como os ofertados com perguntas objetivas, podem oferecer falhas e mensurar de forma errada o real resultado de uma estratégia de treinamento. Por exemplo, o treinando pode contar com a sorte ao responder determinada pergunta; pode ter conhecimento sobre determinado tema, mas não se recordar estritamente do termo perguntado e etc., evidenciando um tipo de avaliação simples, relativamente fácil de mensurar, mas com resultados muitas vezes infíéis à realidade. (SEYMOUR; O'CONNOR, 1196).

Por sua vez, a fim de minimizar as falhas decorrentes de uma avaliação objetiva como as citadas anteriormente,

os testes com questões abertas possibilitam avaliar aspectos da aprendizagem que não podem ser identificados nos testes objetivos, tais como: capacidade de síntese, organização de idéias e etc. São, no entanto, muito mais difíceis de serem avaliados, conduzindo, frequentemente, à subjetividade". (GIL, 2001, p. 141).

Neste sentido, Seymour e O'Connor (1996, p. 205) completam afirmando que,

se você estiver lidando com habilidades rígidas, técnicas ou sensório-motoras, geralmente existem maneiras bastante diretas para avaliá-las. Por exemplo, com uma habilidade sensório-motora como datilografar, você avalia a velocidade e a precisão, as palavras datilografadas por minuto e o índice de erros. Se você estiver ensinando habilidades de computação mais sofisticadas, pode determinar uma série de tarefas e avaliar a competência baseando-se nelas. Já a avaliação das habilidades interpessoais, por exemplo, é muito mais subjetiva e difícil.

Ou seja, como dito acima, é necessária uma maior elaboração nos testes e avaliações ao passo que a complexidade do fator a ser avaliado se apresenta. Quanto mais difícil a habilidade ou conhecimento for de se mensurar, maior deve ser o uso da ferramenta avaliativa para que a organização saiba se, efetivamente, seu treinamento foi ou não bem sucedido.

A avaliação de atitudes é ainda muito mais complexa que a avaliação de conhecimentos e habilidades. Uma vez que são as atitudes, segundo GIL (2001, p. 141), "disposição para agir", há uma quase impossibilidade de mensurá-las, visto que existem apenas na mente da pessoa.

Em um nível um pouco mais complexo de avaliação, pode-se citar a avaliação de comportamento no cargo que, para Gil (2001, p. 141),

a avaliação neste nível nem sempre tem sido desenvolvida a contento. Primeiro, porque ela não ocorre logo após o treinamento, exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo. Depois, porque requer o depoimento de

seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinando no cargo. E, finalmente, porque algumas vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática.

Conforme o colocado e para que este tipo de avaliação seja mais eficaz, existem formas de mensurar o comportamento de determinado cargo que visam a melhor coleta de dados para a avaliação, conforme coloca Gil (2001), que podem ser: amostragem de atividades, esta consiste, basicamente, em observar e registrar o comportamento do treinando em espaços de tempo selecionados ao acaso; o diário do observador, este se caracteriza pelo convívio de um observador por determinado tempo junto ao treinando onde ele anota em um formulário tudo que observa nesse período; o autodiário, que é considerado o método mais barato, visto que não precisa de um observador, pois o treinado descreve suas atividades diariamente, mas tem seus lados negativos, com por exemplo, o treinando pode não querer preencher os formulários, não ter motivação para tanto e, até mesmo, não ter tempo para se avaliar; e as entrevistas e questionários, que consiste em realizar perguntas para realização de entrevistas e questionários, voltadas ao assunto ministrado em treinamento e após um certo período do fim do mesmo, a fim de avaliar o desempenho de um treinando em seu cargo.

Por fim, o último método de avaliação a ser apresentado diz respeito a uma das questões mais intrínsecas ao processo de treinamento: quanto tal estratégia rendeu à organização?

A resposta para essa questão, ao contrário do que possa parecer, não deve refletir um número propriamente dito, mas sim um comparativo entre as mudanças que o treinamento realmente provocou na organização e o que se esperava quando da implantação de tal estratégia.

Gil (2001, p. 142) coloca que,

a avaliação de resultados pode ser feita por meio de diferentes técnicas, aplicadas em função dos objetivos organizacionais pretendidos. Se o objetivo for a mudança de comportamento de outros funcionários que não forem treinados, como ocorre em treinamentos para chefes, a avaliação neste nível poderá ser feita com técnicas semelhantes às que foram empregadas para avaliar o comportamento dos próprios treinados.

Entretanto, quando o objetivo é medir a satisfação dos treinandos, pode-se utilizar “escalas Likert, em que os funcionários indicam em que medida concordam com certo número de afirmações sobre a empresa”. (GIL, 2001, p. 143).



Para Gil (2001. p. 143), por fim, “o mais difícil nesse nível corresponde à avaliação dos benefícios financeiros decorrentes do treinamento. Para tanto utilizam-se os procedimentos da análise de relação custo-benefício”, que possibilitam com que a organização veja se a prática do treinamento foi satisfatória para os objetivos da mesma e, como última análise, vejam se estratégia de treinar alguém é um ganho ou uma perda para a empresa e se deve ou não ser repetida em futuras ocasiões.

Após analisados os tipos de avaliações existentes em conjunto com todo o processo de definição do treinamento, pode-se perceber a importância da avaliação para o treinamento. Delas não dependem o bom desempenho do mesmo, porém, é a partir delas que se poderá mensurar se o desempenho ideal foi alcançado, se os métodos utilizados foram satisfatórios e auxiliaram na eficácia do treinamento, e até mesmo ajuda a identificar se as falhas nos resultados do treinamento foram do programa ou do funcionário treinando.

Sendo assim, fica claro que, para se obter um programa de treinamento e desenvolvimento eficaz, que gere retornos positivos a organização, é ideal se ater a todos os itens que envolvem a sua programação, abrangendo desde o levantamento de necessidades bem desenhado até as avaliações do treinamento elaboradas de forma clara e precisa.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 186), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, pretendendo trazer respostas às perguntas por meio de processos do método científico. Sendo assim, neste capítulo será apresentado, o tipo de estudo envolvido na realização desta pesquisa; o universo e a amostragem que ela compreendeu; os instrumentos de técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizados; e as limitações a que este estudo se propôs.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

O presente estudo teve como foco a análise dos programas de treinamento e desenvolvimento realizados pela empresa IONICS. Sendo assim, pode-se dizer que o âmbito desta pesquisa teve caráter qualitativo, pois não teve a intenção de medir os eventos, mas sim conhecê-los, e seu principal instrumento de pesquisa é o pesquisador. Neste sentido, pode-se dizer que foi, também, uma pesquisa descritiva, que, segundo Richardson (1999), representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também, a ordenação e classificação dos mesmos. No mesmo sentido, Cervo e Bervian (2002, p. 66) colocam que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características.” Visto isso, percebe-se que a pesquisa descritiva se encaixa perfeitamente ao proposto pelo referido trabalho, já que ela possibilita o conhecimento mais intensificado dos processos de treinamento, sua frequência e formas de realização, subsidiando a coleta de dados precisos para a realização do estudo de caso na empresa supracitada.

Esta pesquisa também teve caráter exploratório, pois, segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo sobre a pesquisa exploratória é recomendado quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. Eles afirmam, ainda, que os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, pois se restringem a definir objetivos e buscam mais informações sobre determinado assunto de estudo. Sendo assim, foi caracterizada como pesquisa exploratória, pois não existem estudos do tema proposto dentro da empresa onde este será realizado. A partir do exposto, percebe-se que a pesquisa

exploratória vem para agregar à pesquisa descritiva, onde as duas se complementam para facilitar a coleta dos dados e a escolha dos mais adequados para a análise e alcance dos objetivos do referido estudo.

E, para que a pesquisa seja completa, o método que foi utilizado é o estudo de caso, pois, segundo Cervo e Bervian (2002, p.50) “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados sobre a sua vida”. Utilizar o método do estudo de caso, para a realização de uma pesquisa exploratória e descritiva, proporciona maior vantagem para a coleta de dados qualitativos, pois este método permite aplicação de diversos tipos de técnicas para o alcance destes objetivos, como, por exemplo, a observação, aplicação de questionários, entrevistas estruturadas, semi-estruturadas, entre outras.

Sendo assim, este estudo de caso, possuiu um universo em que está inserido, bem como uma amostragem que foi selecionada para a coleta dos dados referentes ao tema desta pesquisa, conforme será visto a seguir.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O presente estudo, conforme colocado utilizou o método do estudo de caso para a realização de uma pesquisa descritiva e exploratória, na qual serão gerados dados qualitativos para a análise. Sendo assim, para que sejam utilizadas abordagens de pesquisa referentes ao tipo de pesquisa mencionada, foi selecionado um universo para a realização do mesmo. Este universo refere-se à empresa IONICS e está focado em seus programas de Treinamento e Desenvolvimento, englobando, então, os 90 colaboradores e 260 agentes técnicos, em média.

Para possibilitar o conhecimento ideal deste universo a que a pesquisa foi inserida, o tipo de amostragem escolhido para a realização do estudo foi o não-probabilístico intencional, visto que os elementos selecionados foram os mais representativos quando se trata de Treinamento e Desenvolvimento dentro da referida organização, tornando a coleta de dados primários mais efetiva.

Segundo Malhotra (2001, p.305),

A amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode,

arbitrariamente ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra.

Neste caso, relevando a importância do tema para a empresa, foram entrevistados gestores de áreas que sentem a influência direta do treinamento no desempenho dos seus colaboradores, seja por eles estarem bem ou mal treinados, seja pelos agentes técnicos estarem bem ou mal preparados. Então, a fim de recolher dados consistentes foi entrevistado um gestor de cada uma das seguintes áreas: comercial, projetos, financeiro, hardware, software e desenvolvimento humano.

A escolha destes gestores em específico foi realizada com base no fato de a empresa ter impedido a realização de entrevistas com os treinandos para a coleta de dados. Então, como estas áreas são consideradas estratégicas para a empresa e em algumas delas é o treinamento do funcionário que tem maior impacto no bom desempenho das atividades diárias, em outras é o do agente técnico, mas, na maioria – neste caso, apenas o núcleo de desenvolvimento humano fica de fora – ambos os treinamentos impactam efetivamente no dia-a-dia das atividades desenvolvidas pelos núcleos, as entrevistas com os gestores das mesmas possibilitou uma visão ampla destes processos, já que são áreas que possuem grande envolvimento com os mesmos.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados desta pesquisa foi, de fato, uma etapa muito importante. Pois, foi a partir dela que todo o estudo pode ser elaborado.

Sendo assim, os dados para a realização deste estudo foram coletados de fontes primárias e secundárias. Segundo Richardson (1999) as fontes de dados primários são aquelas que têm uma ligação física direta com os fatos analisados e as fontes de dados secundários são aquelas que não têm ligação direta com o fato pesquisado.

Os dados primários foram obtidos através de observação participante dos processos da empresa, especialmente os focados em Treinamento e Desenvolvimento, e entrevista semi-estruturada (Anexo A) com alguns dos gestores de áreas que sentem a influência direta do treinamento no desempenho dos seus colaboradores e nas atividades do núcleo na empresa IONICS. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 51), a entrevista "é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante,

dados para a pesquisa". E Roesch, Becker e Mello (1999), complementam afirmando que entrevistas semi-estruturadas são realizadas com questões abertas, dando liberdade ao entrevistado para falar de forma livre, permitindo, assim, ao entrevistador entender e captar a perspectiva do mesmo, porém é controlada para que não se perca o foco.

Já os dados secundários, foram obtidos através de bibliografias relacionadas ao assunto, visto que, segundo Mattar (2005, p.48) "são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e às vezes até analisados, e que estão catalogadas a disposição dos interessados." E também foram obtidos a partir de pesquisa nos documentos internos da organização, tanto os referentes aos programas de treinamento, quanto relacionados ao planejamento estratégico e outros.

Após coletar as informações necessárias, e como última estância da pesquisa, foi realizada a análise e interpretação dos dados.

Por a pesquisa qualitativa não estabelecer separações notáveis entre a coleta e a interpretação das informações, devido às técnicas que utiliza - neste caso a entrevista semi-estruturada - existe um fluxo constante de informações que são levantadas, logo após são interpretadas. (Triviños, 1992).

Sendo assim, conforme os pontos colocados por Triviños (1992), a interpretação dos dados deste trabalho será baseada nos resultados alcançados no estudo, obtidos através das respostas coletadas na entrevista semi-estruturada e a partir de observação participante do pesquisador, e no estudo de materiais relacionados ao assunto e expostos na fundamentação teórica.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo se limita a analisar os programas de Treinamento e Desenvolvimento realizados com funcionários e agentes técnicos pela empresa IONICS Informática e Automação.

O tempo em que a pesquisa foi realizada também é um fator limitante. Este tempo compreende o período de Agosto a Novembro de 2011, portanto, o resultado deste estudo é um retrato do período definido, não considerando as possíveis alterações no tempo.

Por fim, por se tratar de um estudo de caso, e, assim, caracterizado por ser mais profundo e menos amplo, esta pesquisa está limitada ao caso pesquisado, impedindo que os

resultados obtidos serem generalizados, ou seja, os resultados alcançados se encaixam, apenas, para a organização em questão.

## 4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA IONICS

A seguir será descrito o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa IONICS, a fim de se analisar os pontos fortes e fracos do programa. Os dados foram retirados a partir de entrevistas – realizadas com gestores de áreas estratégicas, os quais sentem a influência direta do processo de treinamento nas atividades de seus setores – e, também, a partir de observação.

### 4.1 SOBRE A IONICS

A IONICS é uma empresa que atua no ramo tecnológico, desenvolvendo soluções integradas de software e hardware para gestão de abastecimento de postos comerciais e frota.

A empresa iniciou suas atividades na incubadora IET – Incubadora Empresarial Tecnológica – hoje conhecida como incubadora Celta – em Florianópolis, no ano de 1987. A idéia de abrir uma empresa no ramo de automação para postos de combustíveis surgiu após uma viagem para a Alemanha do fundador, Plínio Sombrio.

A partir daí, iniciou o desenvolvimento de uma solução de automação que capturava pulsos gerados por bombas mecânicas de postos de combustíveis e transformava estes pulsos em litros, garantindo a precisão e a automação dos dados de litragem ao posto abastecedor e ao cliente. Este foi o primeiro produto de automação para postos de combustível do Brasil, e foi chamado de Super Nota.

O Pioneirismo e inovação são conceitos que a IONICS emprega até hoje através das novas soluções criadas para atender o setor de postos. Ela atua em todos os estados do Brasil com mais de cinco mil clientes.

A atuação comercial e técnica da IONICS se dão através de representantes comerciais e técnicos que são responsáveis por manter estruturas de prospecção comercial e estruturas de atendimento técnico ao cliente final.

A produção dos equipamentos de hardware é realizada na fábrica, localizada no bairro Pantanal em Florianópolis/SC, bem como o desenvolvimento do software de gestão que acompanha o acompanhamento.

A IONICS conta hoje com, aproximadamente, 90 funcionários diretos e 270 agentes técnicos credenciados que trabalham com soluções IONICS.

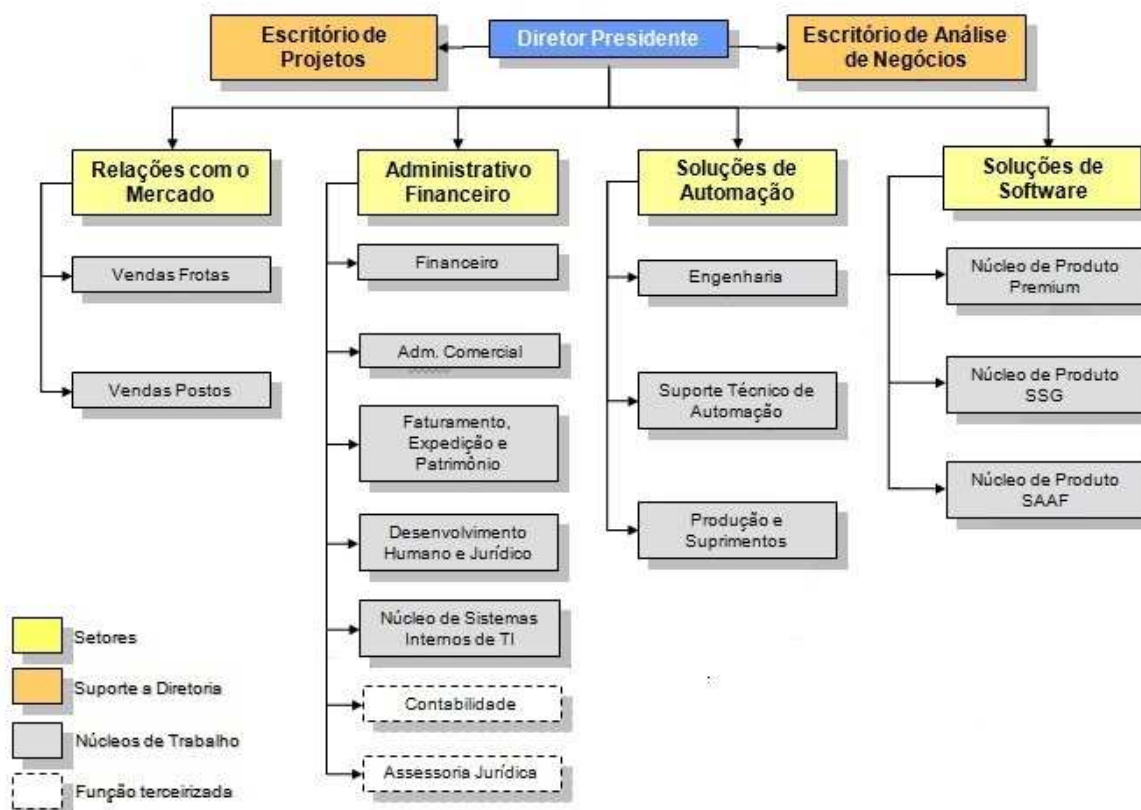
A seguir apresentam-se os principais balizadores estratégicos da empresa:

**Missão:** Prover ao mercado soluções inteligentes e inovadoras de gestão e automação, com elevado padrão tecnológico, contribuindo para o avanço social e econômico global.

**Valores:** Pioneirismo; Inovação; Foco no Cliente; Capital Humano; Responsabilidade Social.

Com foco em sua missão e valores, tendo o objetivo de se manter no mercado como uma empresa pioneira, a IONICS distribui seus funcionários em áreas bem definidas, a fim de garantir um fluxo de trabalho funcional e eficaz. Sendo assim, para se conhecer a estrutura da empresa e entender seu funcionamento de forma mais clara, serão apresentadas as áreas que a compõem.

A Figura 5 é a representação do organograma da IONICS, onde se pode visualizar mais claramente a distribuição dos setores e os núcleos de trabalho que os compõem.



**Figura 5** - Organograma da empresa IONICS

Fonte: Planejamento Estratégico da Empresa.



Abaixo serão descritas as principais funções de cada um destes setores com o intuito de facilitar o entendimento do funcionamento interno da empresa.

- **Diretor Presidente:** O diretor presidente da empresa é responsável pelas definições estratégicas. Auxilia na definição das metas, prospecção de negócios comerciais de grande porte e pesquisa de novos mercados;
- **Escritório de Análise de negócios:** Responsável pela análise dos requisitos dos produtos e das avaliações comerciais de negócios prospectados. Garante que o mercado e a área técnica falem a mesma língua. Gerencia os requisitos dos produtos, tem como principal cliente os núcleos de desenvolvimento e como principal aliado o núcleo de testes de produtos;
- **Escritório de Projetos:** O setor de projetos gerencia os projetos comerciais que são fechados, desde a sua implantação até o pós-veda, auxiliando na resolução de problemas encontrados nos clientes;
- **Relações com o Mercado:** Inclui os núcleos de vendas das soluções. É responsável pelo gerenciamento dos agentes comerciais. Responsável pela gestão de pedidos e pelo incentivo a canais de vendas;
- **Administrativo financeiro:** O setor administrativo financeiro da empresa é responsável pelo núcleo do financeiro, administrativo comercial, desenvolvimento humano, expedição, patrimônio, TI, contabilidade e jurídico. Ele provê subsídios para que as outras áreas da empresa exerçam o seu papel. O núcleo financeiro gerencia as contas da empresa e define as formas de cobrança aprovadas pelo núcleo de relações com o mercado. O administrativo comercial trabalha em conjunto ao financeiro e com relações com o mercado, é responsável por inserir os pedidos dos representantes e realizar as cobranças de pagamento. O núcleo de faturamento e expedição é responsável pela entrada e saída de mercadorias da empresa. O patrimônio gerencia a compra de materiais de expediente e do patrimônio da empresa. O núcleo de desenvolvimento humano é especializado em contratação de profissionais da área da tecnologia, bem como realiza processos para a manutenção e valorização do capital humano da empresa. O TI é responsável pelo gerenciamento de toda a infra-estrutura tecnológica da empresa. O jurídico e a contabilidade da empresa são núcleos terceirizados;
- **Soluções de Automação:** Envolve toda a parte de Hardware da empresa, fazendo parte os núcleos da engenharia, produção e suprimentos e o suporte técnico de

automação. A engenharia é responsável pelo desenvolvimento de produtos da empresa, bem como da avaliação e validação técnica dos produtos. A produção é responsável pelo desenvolvimento de novos equipamentos, manutenção de equipamentos existentes e produção dos mesmos. Parte da produção é terceirizada, mas a montagem final é na fábrica de Florianópolis, e o suporte técnico de automação é responsável por dar suporte de segundo nível aos representantes técnicos.

- **Soluções de Software:** Responsável pela codificação dos requisitos solicitados pelo mercado. Mantém os produtos gerenciais atualizados conforme demanda de mercado. Responsável pela qualidade dos softwares disponibilizados ao cliente e pelo suporte eventual a clientes e agente técnicos;

Outra parte da IONICS que pode ser encarada como uma área são os Agentes Técnicos. Eles são funcionários de empresas que se credenciam à IONICS para a realização de serviços técnicos em campo nos clientes, como, por exemplo, as instalações - visto que a empresa possui uma única sede no bairro Pantanal em Florianópolis e não possui funcionários destinados para o atendimento em campo - ou seja, uma empresa credenciada possui, normalmente, mais de um agente que atende em nome da IONICS.

Os agentes técnicos são bastante numerosos e precisam dominar as soluções IONICS, bem como suas políticas comerciais para atender adequadamente ao cliente, sem prejudicar a empresa. Por isso, geram uma grande demanda de treinamentos à IONICS - pois, mesmo os representantes sendo responsáveis pelos custos do treinamento, é a empresa que tem as informações necessárias a serem passadas - visto que, é através deles que esta equipe é preparada para melhor atender diretamente o cliente.

Sendo assim, a fim de se conhecer como são realizados os processos de treinamento na IONICS, as etapas praticadas pela empresa - tanto de treinamento de agente técnico, como de treinamento de funcionários - serão detalhadas para possibilitar um estudo mais profundo.

## 4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO IONICS

A seguir serão apresentadas as formas de treinamento e desenvolvimento que a empresa IONICS pratica, desde seu planejamento até a avaliação. Tais dados foram coletados a partir das entrevistas com os gestores das áreas que sofrem maior influência dos

treinamentos, de observação participante e de consulta nos documentos internos da organização.

#### **4.2.1 Treinamento dos Agentes Técnicos**

O treinamento dos agentes técnicos da IONICS tem como principal finalidade levar ao agente técnico o conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, bem como das políticas comerciais praticadas. Isto porque, o representante é responsável por acompanhar a instalação dos produtos e dar suporte de primeiro nível ao cliente. Também possui a função de visualização de oportunidades de venda, e para isto, precisa estar ciente das políticas comerciais praticadas pela empresa, a fim de atender o cliente dentro das condições estabelecidas pela IONICS.

A fim de analisar se o treinamento dado aos agentes técnicos é eficaz, serão descritas as etapas de um treinamento e como elas são realizadas pela IONICS, usando como base as etapas colocadas como ideais por Boog (1980) que são o levantamento das necessidades de treinamento, a programação, a execução e a avaliação do treinamento.

##### **4.2.1.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento dos Agentes Técnicos**

O levantamento das necessidades de treinamento para agentes técnicos da IONICS não é feito de um modo formal. Existem três formas de se manifestar a intenção por treinamento que a empresa utiliza, sendo elas:

- Quando há intenção por parte do representante e ele solicita à empresa que seja realizado um treinamento, usando como ponte o setor comercial ou os setores de suporte;
- Quando o suporte, tanto de automação quanto de software, identifica que um determinado agente está com muita dificuldade e solicita, normalmente via e-mail, treinamento ao mesmo;
- E quando uma nova empresa deseja se credenciar, onde o setor comercial é a principal ponte nestes casos.

Das formas acima descritas, as mais comuns são quando o representante e o suporte solicitam a realização de treinamentos.

Quando há um novo credenciamento, teoricamente deveria haver um treinamento aos representantes da nova empresa, porém não é o que acontece normalmente. Segundo constatado nas entrevistas, muitas vezes uma empresa vira representante credenciado e apenas um de seus agentes técnicos, ou nenhum, passa por treinamento, sendo que, desta mesma empresa, irão atuar em campo outros agentes que nunca tiveram o mínimo de contato com as soluções.

Sendo assim, percebe-se que não há um levantamento de necessidades que alinhe as necessidades da empresa com as dos treinandos, o que acontece são manifestações, por parte de representantes e do suporte, para que seja realizado um treinamento, sem o devido estudo do que realmente precisa ser treinado. Com isso, pode-se concluir, analisando esta etapa com base no colocado por Boog (1980) para a realização de um levantamento de necessidades ideal, que esta parte do programa de treinamento dos agentes técnicos da IONICS é falha e pode causar problemas para o bom desempenho das demais etapas do processo.

#### 4.2.1.2 Planejamento e Execução do Treinamento dos Agentes Técnicos

A programação do treinamento dos agentes técnicos da IONICS inicia-se a partir do momento em que se tem um número mínimo de agentes técnicos interessados ou com necessidade de realizar o treinamento. Ou seja, não há treinamento pra apenas um agente, são realizados treinamentos, apenas, quando se tem um número de interessados – ficando em torno de 5 pessoas – que torne viável a realização do mesmo, conforme relatado nas entrevistas.

A definição do tipo de treinamento a ser dado depende de quais representantes participarão. Se forem representantes que lidam com o produto SAAF (Solução Automatizada para Abastecimento de Frotas), por exemplo, serão realizados treinamentos de automação e software voltados a este produto. O mesmo acontece para todos os outros produtos comercializados pela empresa.

A empresa já possui material semi elaborado voltado para cada produto – onde a responsabilidade de elaboração e revisão é dos setores de software e hardware de cada solução – porém, no processo de programação de treinamento, estes materiais são revistos e

atualizados, conforme necessário. Cada participante, ao iniciar o treinamento, recebe um kit que contém as apostilas pertinentes ao treinamento, crachá, camiseta, agenda, bloco de notas, caneta, entre outros. A Figura 6, retirada dos documentos de planejamento de um treinamento, especifica exatamente o que compõe este kit:

Kit para cada participante:	
1	Folder
1	Bloco de notas
1	Caneta
1	Camiseta
1	DVD vídeo
1	DVD treinamento
1	Crachá
2	Apostilas SW e HW

**Figura 6** - Itens que compõem o Kit dos treinandos  
Fonte: Dados internos da empresa

O local de realização do treinamento é definido a partir da confirmação de participantes. Quando há um número pequeno de pessoas, até 5 participantes, se dá prioridade para a realização do treinamento em uma das salas de reunião da empresa, quando se inscrevem mais pessoas, acima de 5 participantes, é alugado, normalmente em algum hotel, uma sala de reuniões para a realização do mesmo.

Dependendo, também, de onde residem os participantes, o treinamento pode ser realizado numa cidade mais próxima a todos, diminuindo, assim, os custos de deslocamento e hospedagem dos representantes técnicos e motivando outros da mesma região a participarem. Este tipo de treinamento ocorre quando há uma demanda de participantes em uma determinada região, no caso 5 pessoas justificam a realização do mesmo, sendo assim, não é um treinamento com frequência de realização previamente definida, mas acontece sempre que demandado.

A estrutura montada para a realização do treinamento envolve um computador, que possibilita a instalações das automações que serão ensinadas, bem como a demonstração dos softwares - normalmente é o computador do próprio palestrante - e um projetor multimídia - onde são passados slides do assunto a ser tratado - quadro branco, canetas de quadro, bem como carteiras e cadeiras para os treinandos e mesa e cadeira para o instrutor.

Os treinamentos, em sua maioria, tem duração de 5 dias, com carga horária de 8 horas diárias. Podem variar conforme o assunto abordado, porém, não há muita flexibilidade, visto

que quase todos são feitos incluindo a parte de hardware e software das soluções, o que torna o assunto a ser abordado bastante extenso. Esta parte da programação foi definida baseando-se no fato de que a maioria dos treinandos vem de outras cidades e estados, e fazer um treinamento muito fragmentado em dias complicaria para o deslocamento dos mesmos.

Os instrutores são colaboradores da empresa, selecionados para a realização de treinamentos pelo tempo de experiência que possuem com o manuseio das soluções, sendo assim, normalmente fazem parte da equipe de suporte, tanto de automação quando de software. No período de realização de treinamento, os outros colaboradores do suporte que não estão envolvidos com os treinamentos ficam responsáveis pelos atendimentos do colaborador que foi designado para ministrar os treinamentos.

A Figura 7 mostra a programação de um treinamento realizado pela empresa, onde especifica os assuntos a serem abordados em cada dia. Ao visualizar esta imagem, pode-se ter uma base de como é a programação dos outros treinamentos, visto que todos seguem a mesma linha, o que modifica, normalmente, é apenas o assunto e a forma de avaliação.

**TREINAMENTO PREMIUM FEVEREIRO DE 2011**

	Segunda 7/2/2011	Terça 8/2/2011	Quarta 9/2/2011	Quinta 10/2/2011	Sexta 11/2/2011
08:00	Abertura - apresentação	Cadastro de mercadorias	Automação Introdução	Ativa automação	Fiscal - mapa resumo
08:30	Metodologia de implant.	Associação de aliquotas	Eletrônica	Operações com PDV	fiscal - arquivos fiscais
09:00	Pré-requisitos de instal.	Definição de preços	Bombas	Fechamento PDV	NEF
09:30	Ferramentas de manut.	Configuração de autom.	Produtos	Contas a pagar	NFE
10:00	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min
10:30	Instalação Premium	Cadastro de ECF - config.	Infraestrutura	Contas a receber	NFE
11:00	instalação Postgres	Inicialização de saldo	Instalações	Cobranças	NFE
11:30	Config. Conexão banco	recebimento de mercad.	APM	Nota consolidada	NFE
12:00	Cadastro empresa	Manutenção estoques	APE	Quitação de débitos	NFE
12:30	Intervalo - Almoço - 1,5h	Intervalo - Almoço - 1,5h	Intervalo - Almoço - 1,5h	Intervalo - Almoço - 1,5h	Intervalo - Almoço - 1,5h
14:00	Licenciamento empresa	Cadastro de plano de cont.	Testes APM	Caixa Geral	Sped
14:30	Configuração do sistema	Config. Sist. Plano contas	Testes APE	Caixas PDV	Sped
15:00	Relações emp, org, planta.	Remes. Cheq. Plano contas	Resolução de problemas	Cheque troco	Sped
15:30	Estrutura organizacional	Cadastro de centro de cust.	RFID	Manutenção de cartão	Sped
16:00	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min	Intervalo - Lanche - 15min
16:30	Cadastros operacionais	Centro cust. Plano contas	Instalação RFID	Modulos adicionais	Sped
17:00	Cadastros operacionais	Abertura de PDV	Configuração RFID	Fiscal - LMC	Sped
17:30	Início - Avaliação	Início - Avaliação	Início - Avaliação	Início - Avaliação	Início - Avaliação
18:30	Fim - avaliação	Fim - avaliação	Fim - avaliação	Fim - avaliação	Fim - avaliação

**Figura 7** - Programação de Treinamento

Fonte: Dados internos da empresa

Sendo assim, pode-se perceber que há um planejamento semi-estruturado que a empresa realiza sempre que identificada a necessidade de treinamento, atendendo aos requisitos mínimos de planejamento e execução de um treinamento bem sucedido, conforme colocado por Bohlander, Snell e Shermann (2005).

#### 4.2.1.3 Avaliação do Treinamento dos Agentes Técnicos

As avaliações do conteúdo dos treinamentos destinados aos agentes técnicos IONICS são sempre avaliações de aprendizado, modificando, apenas, dependendo do foco do treinamento. Todas elas possuem peso 10 (dez) e média 7 (sete), sendo que o valor da correção pode ser arredondado para facilitar na nota.

Elas podem acontecer de duas formas:

- Quando o treinamento tem enfoques variados durante o dia, é realizada uma avaliação de desempenho ao final de cada dia do treinamento que engloba o assunto abordado e visa identificar quanto foi absorvido pelos treinandos naquele dia de treinamento;
- Quando a semana do treinamento é dividida entre treinamento de automação e depois treinamento de software, ou vice versa, são aplicadas apenas duas avaliações de aprendizado. Uma ao final dos dias em que o conteúdo aplicado foi automação e outra ao final dos dias em que o conteúdo foi software, a fim de identificar o que foi aprendido pelos treinandos naqueles dias.

As avaliações de conteúdo, ou seja, de software e hardware, variam conforme o tema abordado e o enfoque de cada treinamento. Elas possibilitam a empresa uma percepção da efetividade do treinamento, pois, dependendo do desempenho da maioria dos treinandos, permite perceber se o conteúdo foi passado de forma clara e auxilia na melhoria dos métodos para a realização de treinamentos mais eficazes no futuro. Ela tem a finalidade, também, de definir se o agente técnico está apto para realizar instalações em campo. Se o treinando atinge a média 7 (sete) ele recebe um certificado que o faz estar apto para realizar atendimento em campo, mas, caso ele tire menos que a média, a empresa não emite certificado, impossibilitando ao agente realizar estes atendimentos. Porém, após esta avaliação realizada no período de treinamento, não são realizadas avaliações de desempenho para a certificação de que o agente está prestando um serviço condizente com o aprendido no treinamento.

Nos treinamentos de agentes técnicos existe, também, outro tipo de avaliação que, independente do treinamento, sempre é aplicada, que é a avaliação de satisfação. Ela é aplicada sempre ao final do programa e tem a intenção de analisar pontos como: estrutura da sala, didática do palestrante, conteúdo programático e possui espaço para críticas e sugestões.

As sugestões dadas nestas avaliações são lidas e documentadas para que sejam consideradas no planejamento de novos treinamentos. As críticas mais mencionadas, como por exemplo, o tamanho da sala – fator que se repete, praticamente, em todas as avaliações de satisfação, conforme mencionado na entrevista – são documentadas para a análise de melhoria e priorização no planejamento do próximo treinamento. Porém, conforme relatado nas entrevistas, são pontos que, muitas vezes, ficam apenas no papel, os quais fossem utilizados para a melhoria, poderiam tornar o treinamento mais efetivo, pois aumentaria a motivação dos treinandos e, conseqüentemente, sua disponibilidade para o aprendizado.

Sendo assim, percebe-se que esta etapa é a que está mais bem definida no programa de treinamento dos agentes técnicos, considerando a visão de Gil (2001) sobre avaliações de treinamento. Estas avaliações têm fundamental importância ao programa de treinamento, pois permitem a empresa medir o nível de conhecimento que os agentes técnicos possuem, e, como consequência, ter noção de como será o atendimento prestado por eles, podendo, assim, afastar ou aprofundar o treinamento de agentes que estão com nível muito defasado de conhecimento.

#### **4.2.2 Treinamento dos Funcionários**

Apesar de ser de extrema importância para a empresa que seus colaboradores possuam treinamentos e estejam familiarizados com todos os seus produtos, independente do setor em que trabalham, não há um programa de treinamento definido que seja voltado para os funcionários, conforme constatado nas entrevistas com alguns dos gestores que sentem a influência direta deste programa de treinamento nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores do seu núcleo.

Porém, a fim de se entender e conhecer alguns dos procedimentos já realizados pela empresa, a seguir serão descritas as etapas de um treinamento e como elas são praticas pela IONICS para a realização do treinamento de seus funcionários, usando como base as etapas colocadas como ideais por Boog (1980) que são o levantamento das necessidades de treinamento, a programação, a execução e a avaliação do treinamento.

##### **4.2.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento dos Funcionários**



Conforme dito acima, a IONICS não possui um programa de treinamento formalizado voltado aos seus colaboradores. Porém, possui algumas ferramentas que, se utilizadas, podem auxiliar na elaboração de treinamentos voltados às reais necessidades dos colaboradores e da empresa.

Uma destas ferramentas é a avaliação de desempenho. A cada 6 meses do colaborador na empresa é realizada uma avaliação de desempenho. Hoje, esta avaliação tem o intuito de medir o desempenho do profissional nos últimos meses para auxiliar, caso seu desempenho tenha sido positivo, no seu crescimento interno.

Porém, analisando os itens contidos nesta avaliação, ela também tem a finalidade de ser usada como ferramenta para o levantamento de necessidades de treinamento. Pois, ao final do documento de avaliação de desempenho, existe um quadro, conforme mostrado pela Tabela 3, onde o avaliador pode colocar os Conhecimentos e Habilidades daquele profissional que devem ser melhorados e, ainda, a especificação do tipo de treinamento que acha necessário para que ele adquira estas competências.

<b>Conhecimentos e/ou habilidades a serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas:</b>	
<b>Conhecimentos</b> (Aprendizado que se adquire. Ex: excel, legislação, etc).	<b>Habilidades</b> (Características pessoais que se desenvolvem. Ex: liderança, trabalho em equipe, etc).
<b>Indicação de tipo ou modalidade de treinamento para suprir as necessidades verificadas:</b>	
(..) Interno (..) Externo	<b>Especificação:</b>

--	--

**Tabela 3** - Tabela de Conhecimento e Habilidades a serem desenvolvidas.

Fonte: Dados internos da empresa - Adaptado da avaliação de desempenho.

Esta tabela normalmente não é preenchida pelos líderes, mas, mesmo quando é preenchida, ela não cumpre com a sua finalidade. Pois, a empresa não tem um programa de treinamento voltado aos funcionários e às suas reais necessidades de conhecimentos.

Com isso, percebe-se que não é realizado um levantamento de necessidades de treinamento ideal, baseando-se pelo que afirma a teoria de Boog (1980), fato que prejudica as outras etapas do treinamento, conforme será visto a seguir.

#### 4.2.2.2 Planejamento e Execução do Treinamento dos Funcionários

O planejamento do treinamento de funcionários não é baseado em um levantamento de necessidades efetivo que demonstra a real necessidade a ser trabalhada. Sendo assim, os treinamentos não têm foco nos funcionários, o que acontece com frequência, são os funcionários serem encaixados nos treinamentos destinados a representantes, mas só quando sobra vaga, ou seja, quando não há um número de representantes suficientes para a realização do treinamento é dada a oportunidade aos funcionários de participarem. E, visto que não existe um foco na realização de um programa de treinamento para os funcionários, isto se tornou comum e, mesmo com a reclamação de todos os setores, ainda não existem meios efetivos para se mudar esta realidade, conforme constatado nas entrevistas com os gestores.

Quando os colaboradores participam de treinamentos voltados aos representantes, pelo fato do enfoque ser mais técnico, dificulta a aprendizagem e, muitas vezes, não atende ou até ultrapassa, as reais necessidades de conhecimento daquele profissional.

Outra forma de os colaboradores receberem treinamento é quando os líderes solicitam aos setores de software e hardware – áreas em que os funcionários possuem maior deficiência

de conhecimento – que realizem treinamentos voltados aos colaboradores. Porém, são treinamentos que demoram a ser realizados, pois os instrutores são colaboradores do suporte, que são áreas críticas onde, dificilmente, possuem épocas de pouco atendimento, dificultando o deslocamento destes recursos para a realização do treinamento. E, quando estes colaboradores estão disponíveis ou se disponibilizam para a realização de treinamento, é dado prioridade ao treinamento de representantes. Para solucionar este problema, o ideal seria a existência de treinadores externos, porém, visto que o produto da empresa é exclusivo e que este conhecimento está muito mais no convívio dos funcionários com as soluções do que necessariamente em documentos formais, ainda não é uma prática realizada e viável para a empresa a contratação de treinadores externos.

Mas, mesmo que seja um treinamento que dificilmente acontece, este possui maior foco nas reais necessidades do funcionário. Só não é realmente eficaz, pois o delineamento das necessidades é baseado na suposição do líder que solicita o treinamento, podendo não ser exatamente a dificuldade do treinando, tornando o treinamento ineficaz.

A forma muito freqüente - pode-se dizer que a mais comum - de treinamento na IONICS é o treinamento no trabalho, ou seja, os colegas passam as informações de como realizar o trabalho e de rotinas do dia-a-dia para o novo colaborador ou, este acompanha a forma de trabalhar de um colega que realiza as atividades que ele realizará, para, assim, aprender como e o que deverá ser feito.

Em contrapartida aos treinamentos de capacitação, existe um tipo de treinamento que sempre é realizado, independente do cargo que a pessoa irá ocupar, que é o treinamento de orientação. Este treinamento é ministrado pelo núcleo de Desenvolvimento Humano no primeiro dia de trabalho da pessoa, no período da manhã, sendo, assim, seu primeiro contato direto com as rotinas da empresa.

Neste treinamento, em um primeiro momento, são passados vídeos sobre a empresa, sendo um institucional, que conta a sua trajetória, e três outros que abordam as funcionalidades básicas dos principais produtos da empresa. Num segundo momento são passadas informações pertinentes à empresa e fundamentais ao conhecimento do novo colaborador, sendo abordadas em tópicos, como:

- **Direito dos Colaboradores:** Aborda assuntos pertinentes a data de pagamento da remuneração, descontos, férias, descanso semanal, procedimento quanto aos feriados, 13º salário, FGTS, Licença maternidades, entre outros.
- **Benefícios:** Especifica os benefícios dados e passa informações pertinentes sobre cada um deles, como do convênio médico, vale alimentação, vale transporte, entre outros.

- **Regulamentos Internos:** Explica algumas regras da empresa que são importantes ao conhecimento do novo colaborador, como: período de experiência, avaliações de desempenho, etc.
- **Horários:** Passa informações sobre o horário de funcionamento da empresa, o funcionamento do ponto, assiduidade, entre outros.
- **Responsabilidades:** Deixa claro o que faz parte das responsabilidades dos colaboradores, como por exemplo, o cuidado com seus materiais de expediente, com as instalações, com o sigilo das informações, políticas de uso do telefone, internet e e-mail, entre outros.
- **Postura e Conduta Profissional:** Sendo o último tópico do treinamento, tem como objetivo dar dicas de como agir no dia-a-dia para que o ambiente de trabalho se torne agradável a todos.

Este treinamento passa aos novos colaboradores maior segurança quanto aos procedimentos internos da empresa, possibilitando a melhoria destes processos dentro do núcleo de Desenvolvimento Humano.

Ele também tem como finalidade passar uma visão básica sobre os produtos fabricados e comercializados pela empresa, porém, neste sentido não chega a ser suficiente – conforme relatado nas entrevistas dos gestores – pois é apenas uma apresentação introdutória das funcionalidades mais básicas de cada produto.

Sendo assim, nota-se que há grande deficiência de treinamentos voltados ao desenvolvimento das competências dos funcionários e que foque às reais necessidades dos mesmos – fator que contradiz o colocado por Bohlander, Snell e Shermann (2005), quando expõem a necessidade de se focar, tanto na empresa, quanto nos funcionários, para se obter um programa de treinamento ideal – e isto influencia diretamente no desempenho de algumas atividades bastante estratégicas da empresa, conforme constatado na entrevista.

#### 4.2.2.3 Avaliação do Treinamento dos Funcionários

As avaliações de treinamento aplicadas aos funcionários seguem a mesma linha das avaliações dos agentes técnicos, visto que, normalmente eles participam de treinamentos voltados para agentes técnicos, sendo assim, são avaliados como os mesmos.

Quando o treinamento é realizado para os funcionários, não há padrão. Segundo constatado na entrevista, o mais comum é não serem realizadas avaliações.

Sendo assim, são realizadas avaliações com os funcionários, normalmente, só quando estes participam do treinamento dos agentes técnicos, fato que prejudica ainda mais na realização de novos treinamentos, visto que a empresa não utiliza dessa ferramenta muito importante para o acompanhamento do desempenho do profissional, bem como para o levantamento de novas necessidades de treinamento.

#### **4.2.3 Pontos Positivos e Negativos dos Programas de Treinamento**

A partir dos dados descritos no processo de treinamento da IONICS e com base na entrevista realizada com alguns gestores de áreas onde o treinamento tem grande influência no desempenho do núcleo, foram levantados alguns pontos considerados positivos e, alguns pontos considerados críticos nos programas de treinamento, a partir da visão dos gestores entrevistados.

Neste sentido, a fim de analisar mais a fundo os programas de treinamento da empresa, e com o intuito de propor ações para a maximização de sua efetividade, serão apresentados os pontos positivos e negativos considerados mais relevantes aos processos.

##### **4.2.3.1 Pontos Positivos**

Com base nos dados coletados nas entrevistas, foram identificados alguns pontos positivos relacionados aos programas de treinamento praticados pela IONICS.

Os pontos positivos dos treinamentos de agentes técnicos são:

- Os conteúdos dos treinamentos são muito bem elaborados e repassados de forma muito clara aos participantes;
- Conforme o gestor do setor comercial relatou, após a finalização do treinamento o agente técnico sai mais preparado para atender os clientes, com mais argumentos

comerciais, fator que auxilia nas atividades internas da empresa, pois evita diversos retrabalhos e minimiza os problemas de comunicação;

- O treinamento motiva o agente técnico a ir atrás de conhecimentos complementares mais específicos – como de contabilidade, administração – para agregar aos adquiridos nos treinamentos IONICS. Pois, fornece uma visão mais ampla ao treinando da real função da organização e o faz ter maior integração com a mesma. Este tipo de atitude favorece muito a empresa, pois o agente técnico se torna um consultor em campo, deixando de ser apenas um simples instalador e operador do sistema;
- O fato de haver regionalização do treinamento, ou seja, levar o treinamento até os representantes é um ponto bastante positivo, pois facilita na realização e possibilita treinamentos mais frequentes, visto que se torna mais barato ao representante, motivando-o a participar.

E os pontos positivos dos treinamentos de funcionários são:

- O treinamento de orientação auxilia, principalmente ao núcleo de Desenvolvimento Humano, na realização de processos internos, evitando retrabalhos e possibilitando melhorias, pois passa aos novos colaboradores a realidade da empresa no que tange aos seus procedimentos rotineiros de departamento de pessoal;
- Quando há treinamento de capacitação, percebe-se um maior desempenho do funcionário treinado e uma maior facilidade no desempenho de suas atividades. Tal mudança é verificada no aumento de motivação ao trabalho, ocasionando um maior rendimento do colaborador em suas atividades de rotina.

#### 4.2.3.2 Pontos Negativos

Com foco na melhoria dos processos, a seguir serão apresentados os pontos negativos coletados na entrevista, sendo estes referentes aos programas de treinamento de agentes técnicos e de funcionários.

Os pontos negativos dos treinamentos de agentes técnicos são:

- Faltam estrutura e organização adequada para a realização do treinamento, pois não há uma equipe destinada e definida para ser responsável pela realização do programa.

Sendo assim, há muita fragmentação de responsabilidades, algumas pessoas responsáveis pela organização do treinamento não participam do mesmo e isso acarreta em atrasos no horário de início, espaços que não comportam de forma confortável os treinandos, falta de materiais, entre outros;

- Uma reclamação freqüente constatada pelas avaliações de satisfação que são aplicados ao final dos treinamentos, é que o conteúdo é muito complexo para ser ministrado em, apenas, 5 dias. Colocam que deveria ter a mesma quantidade de conteúdo, porém com mais tempo para a absorção ser maior e não ser tão cansativo e sobrecarregado;
- Não há cobrança, por parte da IONICS, na participação de agentes técnicos nos treinamentos. Teoricamente, assim que uma empresa se credencia, seus agentes deveriam passar por treinamentos na IONICS para ela ser efetivamente aprovada, porém, não é o que acontece, visto que não há um número de agentes técnicos ideal para o atendimento satisfatório de todos os clientes, então, muitas vezes, a empresa deixa passar um novo credenciamento sem o devido treinamento para poder ter aquele agente técnico em campo, mesmo com um nível de conhecimento abaixo do considerado ideal. Isto prejudica muito a imagem da organização, bem como o seu desempenho em campo;
- O fato de a IONICS cobrar os custos do treinamento dos representantes dificulta a vinda de muitos que são interessados, pois, eles alegam que o treinamento é de interesse da empresa e este deveria ser oferecido gratuitamente pela mesma;
- Há uma defasagem de conhecimento de campo, por parte do instrutor, visto que ele é funcionário do suporte técnico interno da IONICS, e isto prejudica no momento de simular instalações e testes de campo;
- A falta de processo para identificação de pessoas que desejam fazer treinamento causa maior sazonalidade, pois depende de um número mínimo de interessados para que o treinamento seja realizado;
- Muito difícil simular o ambiente de campo num treinamento em sala de aula, dificulta a explicação e, conseqüentemente, o entendimento dos treinandos;
- Os treinamentos são todos no mesmo nível de aprofundamento. Falta uma organização de treinamentos por tipos ou módulos, visto que nem todos os representantes se encontram num mesmo nível de conhecimento;
- Falta um treinamento de postura, destinado ao agente técnico, perante o cliente, ou seja, um treinamento comportamental para o agente técnico, focado nas políticas da

empresa, para evitar desacordos referentes a negociações prometidas pelo técnico em campo, mas que, na verdade, a IONICS não pratica.

E os pontos negativos do programada de treinamento dos funcionários são:

- O treinamento introdutório não é suficiente para o colaborador conhecer todos os processos, principalmente os mais focados na área em que ele irá atuar, e também, para conhecer os produtos da empresa, a fim de dominá-los, visando à otimização de seu trabalho;
- Faltam treinamentos específicos para cada área. Os treinamentos são muito genéricos e voltados, apenas, para os produtos comercializados, visto que os materiais de treinamento existentes na empresa são voltados, apenas, para estes itens. Não há treinamento de utilização do software de gestão da empresa – o ERP da Microsiga, Protheus – por exemplo, e isto dificulta ainda mais a adaptação do colaborador com as suas atividades diárias;
- A forma mais comum de se conseguir treinamento aos colaboradores é encaixando-os aos treinamentos de agentes técnicos, porém, como as empresas representantes pagam para que seus agentes realizem o treinamento, a prioridade é dada a eles, dificultando ainda mais aos funcionários participarem dos treinamentos;
- Os treinamentos internos são escassos, pois é difícil de conseguir disponibilidade de instrutor para a realização dos mesmos quando são voltados a funcionários. Há grande resistência dos núcleos em liberarem estes recursos, visto que são funcionários de áreas estratégicas e que possuem um fluxo de trabalho intenso, pois atendem ao suporte;
- Como a disponibilidade dos instrutores é bastante disputada, se dá prioridade para a realização de treinamentos de agentes técnicos e, consequentemente, falta disponibilidade para os treinamentos de funcionários;
- Os treinamentos de produtos não possuem níveis, ou seja, são ministrados com o mesmo conteúdo a todos os funcionários, independente do setor em que ele faz parte;
- Não há uma rotina de treinamentos;
- Quando há treinamento para funcionários o conteúdo, além de genérico, é bem reduzido, devido à falta de tempo para a realização do mesmo.



Após realizado o levantamento dos pontos positivos e negativos voltados aos programas de treinamento e desenvolvimento dos agentes técnicos e funcionários da IONICS, tem-se subsídio para a proposta de ações voltadas ao treinamento que aumentem a efetividade dos que hoje já existem.

Com isso, a seguir serão apresentadas considerações de melhoria que visam a maior efetividade dos programas de treinamento dos agentes técnicos e dos funcionários. Tais propostas foram baseadas no estudo dos programas de treinamento realizados pela empresa IONICS, usando como base a fundamentação teórica apresentada, a observação participante e, também, com o auxílio das entrevistas realizadas com alguns dos líderes da empresa que possuem influência direta da eficácia do treinamento no desempenho de seus setores.

#### **4.2.4 Considerações para Melhoria dos Programas de Treinamento**

Tomando como base a fundamentação teórica apresentada, as entrevistas realizadas e a observação participante dos programas de treinamento realizados pela IONICS, que possibilitaram o levantamento dos seus pontos fortes e fracos, neste capítulo serão apresentados pontos que a IONICS deve considerar para que haja maior efetividade dos programas de treinamento realizados pela empresa.

A IONICS, como qualquer outra empresa, precisa que seus colaboradores conheçam e dominem os produtos que ela comercializa. Isto porque é uma empresa do ramo tecnológico, com diversos clientes em todo Brasil, os quais são atendidos por representantes credenciados, e por ser responsável pelo processo de criação até o pós venda das suas soluções, ela precisa ter certeza de que este conhecimento existe e está disseminado entre todos os que fazem parte da organização.

Por isso, os treinamentos são de fundamental importância, visto que, com eles é possível repassar o conhecimento em níveis diferenciados, bem como para áreas diferentes, sempre atendendo a demanda e os interesses da empresa.

Sendo assim, a seguir serão colocados pontos que, a partir do estudo bibliográfico, da análise dos programas e das entrevistas, foram identificados como ideais para a melhoria dos programas de treinamento da empresa, tanto para os agentes técnicos, como para os funcionários.

#### 4.2.4.1 Agentes Técnicos

Conforme colocado, o programa de treinamento dos agentes técnicos já possui uma estrutura semi-definida, alguns processos estão praticamente ideais, porém, alguns pontos fracos foram identificados, necessitando serem revistos. E, para isto, foram levantadas sugestões que podem auxiliar a empresa na melhoria deste programa.

Com relação à identificação de necessidades de treinamento pode-se colocar que é um ponto a ser melhorado, para isto, sugere-se criar situações onde o treinamento se torna obrigatório ao agente técnico. Sendo assim, a identificação de necessidades deveria ser baseada nos seguintes itens:

1. Na intenção de credenciamento de uma nova empresa de representação;
2. Na contratação de um novo agente técnico por uma empresa credenciada;
3. No lançamento de novos produtos;
4. Na manifestação do suporte quando identificado muita dificuldade do agente técnico.

Estes pontos têm maior relevância na inicialização de um treinamento para agentes técnicos, visto a necessidade de conhecimento pleno das soluções IONICS que eles devem possuir para iniciar o atendimento em campo. Sendo assim, se torna ideal que o treinamento em um novo credenciamento ou em uma nova contratação de agente técnico em uma empresa já credenciada, seja obrigatório.

Em relação à programação e execução do treinamento dos agentes técnicos pode-se dizer que é uma etapa bastante problemática, isto porque, a maioria dos pontos negativos foram voltados a ela. Neste sentido, colocam-se algumas sugestões a fim de aperfeiçoá-la:

1. Criação de uma equipe que seja responsável por toda a programação do treinamento, ou seja, a empresa deve possuir pessoas que estejam sempre focadas nos treinamentos dos agentes técnicos, visto a importância que eles possuem para o bom desempenho da organização;
2. Complementando a equipe de programação, percebe-se que o ideal é haver uma equipe de treinadores dentro da empresa, a fim de especializá-los para a realização do treinamento e, também, de não ocupar funcionários do suporte para esta atividade que não os compete;

3. Criação de um cronograma de treinamentos semestrais, a fim de facilitar aos agentes técnicos a sua programação para ida a empresa realizar o treinamento, contribuindo, também, para treinamentos mais frequentes e programados adequadamente;
4. Desenvolvimento de treinamentos on-line para a reciclagem de conhecimento, especialmente quando lançadas novas versões de produtos, a fim de facilitar o conhecimento do agente técnico e de otimizar a realização deste treinamento;
5. Planejamento de treinamentos parte teórico parte prático, visto a dificuldade de se projetar o que se faz no campo, dentro de uma sala de aula. O ideal seria realizar parcerias com os clientes e levar os agentes técnicos para conhecer a rotina do campo.

Com estes pontos melhorados, juntamente com a melhoria do levantamento de necessidade de treinamento, a programação e a execução do treinamento seriam adequadas o suficiente para sanar a maior parte dos pontos fracos colocados.

Quanto à avaliação do treinamento, pode-se dizer que, como ela é aplicada atualmente já atende as necessidades da empresa. A única colocação que pode ser feita é que não existem avaliação periódicas para medir o desempenho dos agentes técnicos. O ideal seria a realização de um relatório, por parte dos clientes a que eles atendem, avaliando-os, sendo que esta ferramenta poderia, também, ser usada na identificação de necessidade de novos treinamentos.

#### 4.2.4.1 Funcionários

Em relação ao treinamento dos funcionários, pode-se sugerir, inicialmente, visto a escassez de planejamento do programa de treinamento para funcionários, que todas as etapas deste sejam revistas, facilitando a melhoria e abrangendo todos os pontos de real importância de um treinamento.

Sendo assim, a primeira proposta a ser dada é para a realização efetiva de um levantamento de necessidades de treinamento. Devido ao fato de, atualmente, a empresa não possuir um processo de identificação das reais necessidades de treinamento elaborado a ser seguido, muitos pontos passam despercebidos e muitas melhorias aos processos da empresa deixam de ser postas em prática.

Para isso, sugere-se que seja realizado um levantamento de necessidades focado, principalmente, em dois pontos:

1. Quando novos colaboradores ingressam a empresa;
2. A partir da avaliação de desempenho semestral, onde – conforme visto na descrição dos processos – há um campo para a definição de conhecimento, habilidades e atitudes a serem melhorados.

O ponto 1 se colocou como muito importante à empresa, pois, conforme visto nas entrevistas, as pessoas iniciam suas atividades em seus cargos sem, nem mesmo, saber as ferramentas básicas para a execução de suas atividades e também, sem possuírem o conhecimento ideal dos produtos fabricados e comercializados pela empresa, fatores que dificultam a execução de um trabalho eficiente e de bom desempenho.

Já o ponto 2 se justifica, principalmente, pela identificação, vinda do líder deste funcionário, de uma defasagem de conhecimentos ou de uma necessidade de conhecimentos extras que auxiliariam na execução das tarefas, bem como na melhoria de processos e criação de novos métodos de trabalho.

Visto isso, pode-se dizer que, se aplicadas tais ferramentas na identificação de necessidades de treinamento na empresa IONICS, haverá maior ganho em relação à efetividade dos treinamentos, bem como maior geração de retorno por parte do mesmo.

O segundo passo para a realização de um treinamento é a sua programação, seguido de sua execução. Neste momento, a empresa deve analisar as características de seus treinandos, a fim de definir melhores métodos de realização do treinamento. Para facilitar a visualização, as propostas para estas etapas serão numeradas e explicadas abaixo:

1. Utilizar o levantamento de necessidades de treinamento como ferramenta efetiva na programação do mesmo;
2. Estabelecer dias determinados para inícios de contratação: ou seja, definir datas durante o mês para que um novo colaborador comece suas atividades. Isto facilitaria na programação dos treinamentos, pois, já estaria pré-determinado que nos dias x e y eles aconteceriam, facilitando a organização dos treinadores, visto que são colaboradores da empresa;
3. Documentar todos os processos, pois hoje o que dificulta a criação de um núcleo de treinamento é a falta desta documentação, visto que para se treinar um colaborador, deve haver a documentação de todos os processos realizados pela empresa, a fim de

garantir a efetividade do treinamento, no sentido em que ele aborde os pontos de real relevância ao treinando;

4. Criar treinamentos por módulos, ou seja, com níveis diferenciados, dependendo da área em que a pessoa está alocada. Para isso, num primeiro momento, sugere-se que cada núcleo de trabalho realize um levantamento de suas atividades e necessidades maiores, a fim de se desenhar um programa de treinamento diferenciado por áreas e que este possa ser dado aos colaboradores novos. Sugere-se, então, que os treinamentos sejam dados como foco nas áreas e que em cada uma delas haja níveis de treinamento diferenciados, a fim de atender a sua real demanda;
5. Criação de treinamentos on-line, disponíveis em intranet, para a atualização dos profissionais. Estes treinamentos on-line poderiam envolver – além dos assuntos ligados estritamente às atividades da empresa e do núcleo – treinamentos focados na aquisição de novos conhecimentos, como, por exemplo, treinamento de Excel, de MS Project, entre outros.
6. Para que tais pontos possam ser seguidos, sugere-se, também, que deve haver, no núcleo de Desenvolvimento Humano, pelo menos uma pessoa responsável pelos treinamentos, a fim de garantir o cumprimento de todas as etapas e, principalmente, para auxiliar na efetiva realização do mesmo.

E, como última estância de um treinamento, porém com a importância tão relevante quanto a das outras etapas, é realizada a avaliação do treinamento.

Para a IONICS, considerando que a empresa aplica avaliações de treinamento em seus colaboradores, sugere-se que sejam realizadas três avaliações. Uma delas com foco no aprendizado, sendo aplicada logo após a finalização do conteúdo e onde seriam abordados assuntos relacionados aos conteúdos dados em sala de aula. Porém, vinculada a esta avaliação, o ideal é a realização de avaliações periódicas no trabalho. Visto que a empresa já tem a política de realizar avaliações de desempenho semestrais, a sugestão é de inserir a estas avaliações, questões relacionadas ao conteúdo dos treinamentos que a pessoa realizou, a fim de o líder avaliar se os conhecimentos adquiridos estão sendo colocados em prática no dia-a-dia. E, como feedback para o próprio treinamento, é ideal a realização de avaliação de reação, para se identificar pontos a serem melhorados em próximos treinamentos que estão ligados, principalmente, à programação, conteúdo, estrutura, entre outros.

Após analisados os programas de treinamento realizados pela empresa IONICS, bem como levantados seus pontos positivos e negativos, chegou-se a definição de alguns fatores que, se observados com maior cautela, tornarão os treinamentos oferecidos pela empresa mais próximos aos sugeridos por autores como Boog (1980), Bohlander, Snell e Shermann (2005), Gil (2001), ou seja, treinamentos mais próximos aos ideais, sempre cumprindo a realização das etapas propostas, bem como o estudo de todas as variáveis envolvidas e que possuem influência sobre os processos, visando a obtenção do melhor resultado e retorno à organização e as seus colaboradores que são sua principal fonte de inovação e resultados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

A seguir serão apresentadas as considerações finais referentes ao trabalho desenvolvido, bem como as sugestões para trabalhos futuros baseadas neste que foi apresentado.

### **5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente tem se discutido muito sobre o capital intelectual das organizações, ele está sendo cada vez mais valorizado, pois a competitividade está aumentando muito em consequência da globalização, bem como o desenvolvimento tecnológico está bastante acelerado, e estes fatores exigem um desenvolvimento contínuo e aprimorado em curtos espaços de tempo.

Isso faz com que as organizações sintam grande necessidade em realizar um bom gerenciamento de seu conhecimento, e também a reciclagem e renovação do mesmo, dando valor ao capital humano que a compõe, pois é nele que estão acumulados todos os conhecimentos e a criatividade que dela fazem parte.

Dentro deste contexto, as organizações têm focado muito na reciclagem e criação de conhecimentos – a fim de estimular seus funcionários para um melhor desempenho, maior rendimento e, conseqüentemente, geração de diferencial competitivo – a partir de programas de Treinamento e Desenvolvimento muito bem elaborados e voltados para os objetivos da empresa, mas, também, para as competências dos funcionários.

O presente trabalho contemplou um estudo de caso sobre Treinamento e Desenvolvimento dos agentes técnicos e funcionários da empresa IONICS Informática e Automação. Esta empresa, do ramo tecnológico, desenvolve equipamentos e softwares de automação para postos comerciais e para controle de abastecimento de frotas.

Seu principal foco nos treinamentos sempre foi passar aos agentes técnicos e funcionários uma visão mais ampla das soluções criadas pela empresa, buscando o maior desempenho dos mesmos.

A fim de analisar se os métodos adotados pela empresa estavam sendo eficazes, foi realizado um estudo, onde o objetivo geral compreendia a análise dos programas de

treinamento dos agentes técnicos da empresa IONICS a fim de identificar se são programas eficazes. E, para o alcance do mesmo este estudo foi subdividido em três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico focava na análise dos processos propriamente ditos. Para o levantamento destas informações foram realizadas consultas em documentos internos da empresa, bem como entrevista com alguns gestores de áreas que sentem o impacto direto do treinamento nas atividades desenvolvidas por suas equipes e, também, observação ativa.

O levantamento de necessidades de treinamento dos agentes técnicos é realizado, principalmente, pela manifestação de interesse dos mesmos em realizar o treinamento. Já o levantamento de necessidades dos funcionários é praticamente inexistente, sendo considerado quando o líder solicita aos núcleos de desenvolvimento a realização de treinamentos, porém não existe uma avaliação prévia para identificação da real necessidade.

A programação e execução dos treinamentos de agentes técnicos já estão pré-definidas sempre que identificada a necessidade de treinamento. Existe um planejamento de conteúdos definido, bem como apostilas e materiais de apoio que são distribuídos aos participantes, o tempo de duração dos treinamentos é padrão, entre outros pontos que caracterizam esta etapa do programa como bem definida. Em contrapartida, o planejamento e a execução dos treinamentos de funcionários não estão definidos na empresa, podem variar conforme a necessidade e a disponibilidade de recursos.

O mesmo se percebeu nas avaliações, estas já estão bem definidas aos agentes técnicos, porém, aos funcionários não há métodos de avaliação descritos e aplicáveis.

Sendo assim, pode-se concluir que existem etapas dos programas de treinamento e desenvolvimento, principalmente do voltado aos funcionários, que pecam em organização e que, muitas vezes sua execução é negligenciada.

Já o segundo objetivo específico é a identificação dos pontos favoráveis e os pontos críticos dos programas de treinamento e desenvolvimento realizados pela empresa. O alcance do primeiro objetivo específico possibilitou a elaboração deste segundo, visto que, a partir da descrição dos processos e, também, pelas informações passadas nas entrevistas, foi possível levantar muitos pontos favoráveis – especialmente ao treinamento dos agentes técnicos, onde algumas etapas estão mais definidas – aos treinamentos, bem como muitos pontos desfavoráveis e que comprometem a eficácia dos programas.

Sendo assim, com o auxílio dos objetivos específicos mencionados, pode-se alcançar o terceiro objetivo específico que foca em propor ações para maximizar a efetividade dos programas de treinamento realizados pela empresa. Neste ponto percebeu-se que muitos dos



processos, na verdade, apenas precisariam ser melhorados, analisados mais a fundo pela própria organização para que, assim, alcançassem a efetividade desejada, melhorando todo o programa de treinamento.

Com isso, conclui-se que o objetivo geral a que este trabalho se propôs foi alcançado, visto que a análise dos programas de treinamento foi realizada a fundo em cada etapa que envolve um processo de Treinamento e Desenvolvimento. Bem como foi possível identificar a eficácia dos programas, ficando clara a sua ineficiência em alguns pontos críticos, tornando-os parcialmente ineficazes, visto que, muitas vezes, são realizados, mas não chegam a atender as reais necessidades demandas pela organização e pelos setores da mesma.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar este estudo focando-o nos outros subsistemas de gestão de pessoas que não foram contemplados aqui, como, avaliações de desempenho, recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, plano de carreiras, no sentido de utilizar outras ferramentas de recursos humanos para a elaboração de um programa eficaz de Treinamento e Desenvolvimento, bem como analisar o ponto de vista dos treinandos, no que diz respeito a um treinamento ideal, para a realização desta proposta de programa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. **Treinamento e Desenvolvimento para Empresas que Aprendem**. Brasília: Editora Senac – DF, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DA SILVA, Fátima Cristina Nóbrega. **Avaliação de treinamento o desenvolvimento de pessoas**. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3433/avaliacao-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas.html>> Acesso em: SET, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. . **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUSSO, Hélder. **Avaliação de eficácia de treinamentos**. Disponível em:

<<http://sasico.com.br/psico/?p=1350>> Acesso em: SET, 2011.

IONICS Informaática e Automação. Disponível em: <[www.ionics.com.br](http://www.ionics.com.br)> Acesso em: OUT, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 4ed. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13ed. São Paulo: Futura, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 6ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MVC, Instituto. Disponível em: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br); <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm>> Acesso em: SET, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. (2001). The science of training: A decade on progress. **Annual Review of Psychology**, 52, 471-499

SEYMOUR, John; O'CONNOR, Joseph. **Treinando com a PNL**: recursos para administradores, instrutores e comunicadores. São Paulo: Summus, 1996.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

## **ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

- Como é realizado o levantamento das necessidades de treinamento?
  - É feita uma análise das necessidades da empresa antes de se iniciar o treinamento?
  - É feita uma análise dos cargos antes de se iniciar o treinamento?
  - É feita uma análise das pessoas antes de se iniciar o treinamento?
- Como é realizado o planejamento do treinamento?
  - São analisados métodos de treinamentos?
  - São avaliados os instrutores?
  - São definidos objetivos claros e consistentes para o treinamento?
- Como é definido o tipo de treinamento mais adequado?
- Como é realizada a avaliação?
- Quais os pontos positivos e negativos do treinamento dado pela empresa?
- Que ações você considera que podem ser realizadas para melhorar este processo?